

ROGER FRITZ

DUPĂ
DUMNEAVOASTRĂ
POT TRIUMFA OAMENII MODEȘTI?



PRACTIC

Curtea
veche

Considerați că modestia este semn de slăbiciune?

Aveți impresia că trebuie să fiți un dur pentru a fi respectat?

Credeți că totul vi se cuvine doar pentru că sunteți șef?

Ei bine, toate acestea sunt doar mituri ale unei lumi care nu-și mai recunoaște valorile.

Această carte vine nu doar să spulbere o concepție eronată, dar și să retraseze adevăratele valori prin care se caracterizează un lider eficient și apreciat de cei din jur.

Un lider incapabil să-și analizeze propriile defecte și să le recunoască, o personalitate prea mândră pentru a accepta și aprecia munca și colaborarea celorlalți este departe de a obține rezultate eficiente.

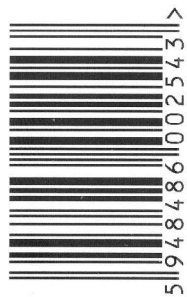
Pe de altă parte, modestia înseamnă de fapt capacitatea de a-și păstra obiectivitatea atât în privința propriei persoane, cât și în privința meritelor celorlalți. Există trei motive principale pentru care o personalitate modestă va reuși acolo unde orgoliul va da greș: oamenii modești știu să aprecieze ceea ce au, nu sunt invidioși pe rezultatele altora și știu să își arate recunoștința pentru ceea ce primesc, fără a considera că totul li se cuvine.

Iată, așadar, o nouă perspectivă asupra modului de a conclucra cu cei din jur pentru o eficiență maximă și pentru relații deosebite cu ceilalți.

PRACTIC



curteaveche.ro



DR. ROGER FRITZ este considerat a fi una dintre cele mai mari autorități din S.U.A. în ceea ce privește performanțele bazate pe management și schimbare a oamenilor. Organizații ce cuprind 500 de companii până la familii cu afaceri proprii i-au urmat sfaturile. Dr. Fritz a asistat peste 350 de clienți și își face timp în fiecare lună pentru a desfășura cursuri, ateliere și seminarii. Prezentările sale din revistele lunare și din ziarele săptămânale de afaceri sunt studiate de milioane de cititori. Cele 43 de cărți ale sale sunt publicate în 33 de limbi. Printre lucrări sunt câteva best-seller-uri, selecții de „cartea lunii”, iar câteva au câștigat premii importante. Dr. Roger Fritz este fondatorul (1972) și președintele Organizației de Dezvoltare a Consultanților din Naperville, IL.

ROGER FRITZ

După dumneavoastră

Pot triumfa
oamenii modești?

Traducere de
ANCA DUMITRU

*Cartea
veche*

BUCUREȘTI, 2006

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale

ROGER, FRITZ

După dumneavoastră. Pot triumfa oamenii modești? / Fritz Roger

trad.: Anca Dumitru

București: Curtea Veche Publishing, 2006

120 p.; 20 cm (Practic)

Tit. orig. (eng.): *After You*

Can Humble People Prevail?

ISBN (10) 973-669-245-0

ISBN (13) 978-973-669-245-1

Dumitru, Anca (trad.)

159.923.2

Coperta colecției: DANIEL ȚUȚUNEL

Foto copertă: NÉMETHI ANDRÁS BARNA

ROGER FRITZ

AFTER YOU

Can Humble People Prevail?

Copyright © 2004 by Roger Fritz

First edition published in English (2002)

by Inside Advantage Publications (IAP)

of Naperville, Illinois, U.S.

All rights reserved.

În afara celor la finalul cărora se specifică un nume,
toate citatele aparțin autorului cărții de față,
Roger Fritz.

© Curtea Veche Publishing, 2006,

pentru prezenta versiune în limba română

ISBN (10) 973-669-245-0

ISBN (13) 978-973-669-245-1

Trăsătura cea mai puțin
evidentă a unui lider este
modestia.

În memoria *Doctorului Robert K. Burns*,
Fondatorul Centrului de Relații Industriale
al Universității din Chicago.

Prietenul și mentorul meu, a cărui lucrare
continuă în nenumărate locuri din lume
datorită ideilor sale creative, a modestiei
și a nesfârșitei dorințe de a fi de ajutor.

Plecat de multă vreme dintre noi,
dar niciodată uitat!

MULȚUMIRI

Sunt recunoscător, în mod special, ideilor și calităților următorilor oameni:

Tom Heimsoth, Larry Olson și Gene French, pentru discernământul lor în evaluarea manuscrisului.

Lui Irene O'Neill, pentru răbdare și pentru că m-a ajutat să trec prin mai multe revizuiți ale cărții.

Lui Patty Keenan, pentru atenta editare cât și lui **Charles King**, pentru design.

Introducere

Stiu ce gândiți. Tipul ăsta vorbește serios? Dacă da, atunci cu siguranță nu a trăit ce trăiesc eu.

Obiectivul meu nu este să încerc să demonstrez netemeinicia a ceea ce ați văzut dumneavoastră, ci să sugerez noi moduri de a interpreta întâmplările. „Primul” meu comportament este de netăgăduit. Semnificația lui rezidă în impactul pe care îl are asupra celor afectați. Sunt de părere că acest impact e negativ și se înrăutățește în mod continuu, deoarece cei mai mulți dintre noi nu încearcă să înțeleagă ce putem face pentru a deveni o persoană de tipul *După dumneavoastră*.

Speranța mea este că exemplele și conceptele prezentate în această carte vă vor ajuta să examinați cerințele-cheie ale unei perspective de tipul *După dumneavoastră* și să anticipați cele mai probabile rezultate.

Trăsătura cea mai puțin evidentă a unui lider este modestia. Testul? Priviți în jurul dumneavoastră. Observați comportamentul celor care dețin poziții de conducere și nu-și exercită funcția așa cum trebuie. Ce anume au ei în comun? La aproape toți, comportamentul este acela care *presupune* că îi veți lua mult mai în serios dacă adoptă un aer de superioritate. Acești oameni cred că, dacă se comportă ca și cum nevoile, interesele și dorințele lor sunt mult mai importante decât ale dumneavoastră, atunci vă veți pleca în fața lor.

Le veți accepta întotdeauna preferințele și capriciile. Ei bine, aceste persoane greșesc *foarte, foarte* mult!

Adevărul e că dorim să ne înconjurăm de oameni care ne înțeleg *cu adevărat*. Îi căutăm pe aceia care nu ne dau la o parte pentru a-și împlini propriile ambiții și vanități. Conducătorii care trec testul timpului nu sunt aceia care doar vorbesc despre zilele mai bune ce vor veni, ci aceia care ne ajută să le trăim.

1

De ce aroganța este vulnerabilă

Nimeni nu este
mai lipsit de substanță decât
acela care este plin de el însuși.

ANDREW JACKSON,
al șaptelea președinte al S.U.A.

Oamenii aroganți nu pot vedea dincolo de propria persoană. Această sete de a-și satisface propriile dorințe îi menține concentrați continuu asupra lor înșiși. Sunt vulnerabili, pentru că refuză să își recunoască slăbiciunea și nu înțeleg cum să câștige și să păstreze ajutorul celor din jur. Încercările lor foarte slabe de a demonstra că le pasă mai mult de alții decât de ei înșiși sunt transparente și, de cele mai multe ori, eşuează.

Nimeni nu vrea să îi protejeze. Este foarte ușor să îi lăsați să fie expuși unor situații în care au mari șanse să piardă. Nimeni nu le sare în ajutor și nu le ia apărarea. Atitudinea dominantă cu privire la oamenii aroganți, atunci când apar problemele, este „hai să vedem cum se vor descurca pe cont propriu în această situație” sau „ei sunt de părere că nu au nevoie de nimeni, iată șansa de a o dovedi”.

Carierea generalului George C. Marshall este un exemplu edificator pentru beneficiile auto-examinării și ale rămânerii în afara luminii reflectoarelor. Descurajat de faptul că fusese dat la o parte de multe ori când

venise vorba de promovare, a ajuns să conștientizeze că temperamentul lui pripit era acela care îl trăgea înapoi. A încetat să mai iasă în evidență și s-a concentrat asupra păstrării calmului.

Pe măsură ce a avansat în funcție, s-a dat la o parte lăsând ofițerii superiori să țină conferințele de presă, în timp ce el lucra în planul doi. A ales, în mod deliberat, să lucreze cu oamenii cu puncte de vedere diferite de ale lui, pentru a se asigura că erau luate în calcul toate aspectele unei probleme.

Până în 1943, reputația sa privind luarea unor decizii foarte bine cumpănite era atât de puternică, încât președintele Franklin Roosevelt l-a ales Șeful Personalului din Armată și i-a oferit gradul de General cu 5 stele. Mai târziu, a fost și Secretar de Stat și a creat programul Refacerea Europeană, cunoscut sub numele de Planul Marshall.

**Oamenii puternici
nu au nevoie să fie lăudați
mereu pentru a excela.**

Suntem înconjurați de exemple în care aroganța și egoismul limitează realizările. Acestea sunt mult mai evidente decât exemplele de modestie, pentru că oamenii modești, *în mod deliberat*, evită să iasă în evidență.

Tatăl lui Will Rogers era un om de afaceri foarte bogat din Oklahoma și deținea 50 000 de vite, o bancă, un grajd și un hipodrom. I-ar fi fost foarte ușor tânărului Will să asculte dorința tatălui de a prelua toate acestea, însă el voia să călătorească și să își construiască propria viață. Replica sa: „Nu am întâlnit încă un om care să nu îmi placă” denotă modestia care l-a făcut cel mai cunoscut umorist, autor, actor și foiletonist din S.U.A., în anii 1920-1930.

Cum să vă testați coeficientul de egoism (CE)

Dacă aroganța rezultă de cele mai multe ori din egocentrism nedisciplinat, cum putem ști dacă și când mergem prea departe? Aceste întrebări vă vor ajuta să fiți mai obiectivi în legătură cu propriul CE.

Bifați un singur răspuns pentru fiecare întrebare:

1. Mă plictisesc foarte repede.
☐ De obicei ☐ Câteodată ☐ Rareori
2. Prefer să vorbesc și nu să ascult.
☐ De obicei ☐ Câteodată ☐ Rareori
3. Accept foarte greu criticile.
☐ De obicei ☐ Câteodată ☐ Rareori
4. Oamenii spun că sunt nerăbdător.
☐ De obicei ☐ Câteodată ☐ Rareori
5. Oamenii afirmă că sunt neiertător..
☐ De obicei ☐ Câteodată ☐ Rareori
6. Merit mai mult decât primesc.
☐ De obicei ☐ Câteodată ☐ Rareori
7. Prefer să lucrez de unul singur
☐ De obicei ☐ Câteodată ☐ Rareori
8. Îi întrerup frecvent pe ceilalți.
☐ De obicei ☐ Câteodată ☐ Rareori
9. Oamenii spun că nu îi apreciez.
☐ De obicei ☐ Câteodată ☐ Rareori
10. Oamenii consideră că nu le acord încredere.
☐ De obicei ☐ Câteodată ☐ Rareori

Cheia:

- 5 puncte pentru **de obicei**
- 3 puncte pentru **câteodată**
- 1 punct pentru **rareori**

10-20 puncte: **CE scăzut** – Sunteți perceput ca om grijuliu, care îi ajută pe ceilalți.

20-35 puncte: **CE mediu** – Probabil că nu vi se acordă încredere.

35-50 puncte: **CE ridicat** – Egoismul va încuraja suspiciunea, opoziția și izolarea.

Aroganța este vulnerabilă, pentru că:

- Ne încurajează să credem că mai avem doar puțin de învățat.
- Pune prea multă încredere în succesul de scurtă durată.
- Presupune că toate greutățile pot fi evitate.
- Ne face sensibili la lingușeli.
- Tinde să paseze vina asupra celor aflați pe poziții inferioare.
- Diminuează respectul și încrederea – inclusiv în cazul clienților.

Haideți să examinăm mai atent fiecare dintre aceste motive.

- Ne încurajează să credem că mai avem puțin de învățat

Încetați să mai încercați
și veți înceta să învățați.
Încetați să învățați
și veți începe să muriți.

Anthony J. Drexel a fondat câteva dintre afacerile care au ajutat America să devină o forță economică mondială la sfârșitul secolului al XIX-lea. Printre acestea se numără Compania Electrică Thomas Edison și sindicatul bancar care a fondat Canalul Panama. A ajutat, de asemenea, și la construirea căilor ferate din Statele Unite, făcând astfel posibil comerțul național.

Încă de tânăr, Anthony a preferat să rămână în spatele scenei și nu să se afle în lumina reflectoarelor. De-a lungul vieții, a fost, din umbră, mentorul bancherilor americani, al editorilor și al președinților, lăsându-și astfel amprenta asupra lor.

El a înțeles că un bancher puternic ar putea ajuta la stabilizarea piețelor financiare instabile. Asta a făcut atunci când guvernul federal nu a mai fost în stare să plătească salariile și a declanșat Războiul Civil. În 1863, spre sfârșitul războiului, Drexel s-a întâlnit cu generalul Ulysses S. Grant, care a devenit președinte șase ani mai târziu. Acesta a apelat adesea la el, cerându-i sfatul în probleme de natură economică.

Evaluați potențialul
de la gât în sus.

- **Pune prea multă încredere în succesul de scurtă durată**

Jim Boeheim a fost antrenorul echipei de baschet a Universității Syracuse timp de 27 de ani, înainte ca aceasta să câștige turneul NCAA din 2003. Dar el nu crede că a devenit un antrenor bun doar pentru că a ajuns, în sfârșit, în vârful piramidei.

„Asta e o prostie“, spunea el. Jim crede în consecvență și e de părere că singurul mod de a judeca în mod corect antrenorii este acela de a urmări performanțele echipei de-a lungul timpului.

Și-a început cariera la Syracuse, ca jucător, în urmă cu 41 de ani, și a câștigat, în scurt timp, un loc lângă cel mai mare jucător din istoria Universității, Dave Bing. Lucru posibil prin dârzenia pe teren și prin modestie. Modul lui de a antrena a fost admirat, iar tactica lui i-a impresionat pe ceilalți jucători. „Era foarte la locul lui“, declara Bing. „Iubea jocul și știa foarte bine care-i erau calitățile și ce anume putea face.“

Din dorința de a deveni antrenor, într-un fel sau altul, a început prin ocuparea postului de antrenor de golf. În 1972, a fost numit asistent al antrenorului echipei de baschet. În 1976, când antrenorul principal s-a pensionat, Jim Boeheim, la numai 32 de ani, a obținut slujba pe care și-o dorise dintotdeauna. Stadionul Carrier Dome, cu peste 33 000 de locuri, a fost mereu plin din momentul în care s-a deschis. Echipa a câștigat 100 de întâlniri în primii patru ani (performanță nemaiaținsă de nici un alt antrenor). De asemenea, a obținut cele mai rapide 350 de victorii din istorie. Ceea ce contează cel mai mult pentru el este consecvența în timp.

- **Presupune că toate greutățile pot fi evitate**

Pe când era doar o copilă, Juliette Gordon Low s-a îmbolnăvit de o febră cerebrală și și-a pierdut în mare măsură auzul. La 25 de ani, doctorul ei a încercat să îi injecteze nitrat de argint în ureche, dar fără nici un efect și astfel a rămas aproape surdă. Când s-a măritat cu William Mackay Low în 1886, un bob de orez aruncat de cineva i-a intrat în ureche, provocând o infecție ce i-a deteriorat și mai tare auzul.

Mulți, în locul ei, ar fi renunțat, dar nu și Juliette. Avea tot timpul o atitudine pozitivă, care a ajutat-o să fondeze cea mai mare organizație voluntară de fete din lume, cu peste 3,5 milioane de membri – Cercetașele Americii, numită inițial trupa de Ghizi Feminini Americani. În cadrul întâlnirilor săptămânale, Low le-a învățat pe tinerele fete să fie independente prin intermediul propriile cariere și să ajute societatea. Pentru ca fetele să deprindă arta de a conduce, Low le-a încurajat să își conducă singure propriile grupuri. Ghizii adulți nu erau considerați lideri, ci consultanți. În scopul de a-și încuraja grupul să se autosustină, fetele și-au confecționat propriile uniforme și au strâns fonduri din vânzarea de prăjituri, fiind, în acest fel, urmașele Cercetașelor cu Prăjituri.

- **Ne face sensibili la lingușeli**

Atunci când oamenii înțeleg că vor fi pedepsiți pentru că dezaprobă sau pun întrebări dificile, vor alege varianta sigură pentru ei și și-o vor lăsa să greșită. Cei mai buni lideri încurajează provocarea pentru a obține cele mai bune răspunsuri.

S-ar putea ca numele lui Bill Sharman să nu vă fie cunoscut. Însă este singurul om din istoria Asociației Naționale de Baschet care a câștigat campionatul ca jucător, antrenor, director general și președinte al echipei. De-a lungul întregii sale cariere, a făcut parte din 15 echipe campioane. Prin etica sa profesională și devotament, s-a bazat, în principiu, pe calitățile de comunicare. „Pentru a fi un bun antrenor, trebuie să câștigi respectul jucătorilor, să ajungi să-i cunoști pe fiecare individual“, declara Bill. Jim Cleamons, fost jucător la Lakers și, în prezent, asistentul antrenorului, spunea: „Antrenorul Sharman este o persoană foarte modestă. Și cred că acest lucru îl ajută în relațiile cu ceilalți.“

Sharman a adoptat o tactică în care jocul e bazat pe întreaga echipă, opusă celei unde sunt folosiți mai ales doi-trei mari jucători. Nu a utilizat niciodată tactici ca intimidarea sau frica, făcându-i pe jucători să simtă că participă la procesul de luare a deciziilor. Aceste metode i-au ajutat pe cei de la Lakers să devină, în 1971-1972, una dintre cele mai bune echipe din istoria NBA.

Oamenii modești
preferă să fie un exemplu
decât să dea sfaturi.

- **Tinde să paseze vina
asupra celor aflați pe poziții inferioare**

David Pottruck se contrazicea foarte des cu șeful lui, pe vremea când acesta din urmă era președintele Companiei de Exploatare Charles Schwab Corporation. Certurile lor aproape că l-au forțat pe Pottruck să părăsească firma, moment în care s-a decis că problema era

a lui și trebuia să o rezolve. I-a spus șefului său că nu îl va mai dezaproba niciodată în public. Și asta a mers. A devenit capabil să își exprime ideile fără a recurge la confruntări și toată lumea a avut de câștigat.

Generalul Peter Pace a avut multe de îndurat de când lucrează în cadrul Marinei. Dar le-a cerut întotdeauna subordonaților săi să îl provoace. Are și o regulă conform căreia nu încheie o ședință fără a cere recomandările subordonaților. Peter Pace dorește destăinuirii complete. El vrea ca oamenii să rostească adevărul așa cum îl văd ei, chiar și atunci când sunt implicați și oameni mai puternici decât aceștia.

Viziunea generalului Pace subliniază convingerea mea potrivit căreia cea mai gravă dovadă de neloialitate este să-i permiți superiorului să comită o greșală previzibilă.

- **Diminuează respectul și împiedică
încrederea – inclusiv în cazul clienților**

Încrederea și adevărul
sunt inseparabile.

Devoțiunea de care a dat dovadă Marshall Field l-a ajutat să înființeze cel mai profitabil magazin de vânzări cu amănuntul din lume. Încă de tânăr, a început să lucreze ca magazioner, ținând inventarul magazinului, urmărind care produse se vindeau bine și care nu. Field a fost un inovator care s-a concentrat asupra atingerii unui scop, acela de a deține într-o bună zi propriul magazin. Împreună cu partenerul său, Levi Zeigler Leiter, a deschis un magazin în Chicago în anul 1868. Până în

1881, Field a cumpărat acțiunile partenerului său și a redenumit magazinul Marshall Field. Și-a asumat riscul și a extins creditul liber al clienților. Crezând cu adevărat în zicala „Clientul are întodeauna dreptate”, el a acceptat returnarea produselor cu zâmbetul pe buze. Încercând să anticipeze nevoile clienților, s-a gândit că dacă le e foame, pleacă mai repede, așa că a creat primul restaurant al unui magazin universal. Reclamele și vitrinele erau specialitatea lui Field. În ceea ce privește afișarea prețurilor, a instituit politica prețului unic, fără tocmeală.

Field era recunoscut pentru respectul și aprecierea pe care le arăta atât clienților, cât și angajaților săi. Într-o dimineață foarte friguroasă, a întrebat: „Câți dintre băieți au venit fără haine groase și mănuși?”, după care a ordonat: „Îmbrăcați-i pe toți și nu comentați acest lucru.” El era de părere că un angajat care se simte confortabil este un angajat mult mai eficient. Spre sfârșitul vieții, a fost un filantrop generos, înființând Muzeul de Istorie Naturală Field și susținând financiar Universitatea din Chicago. În ciuda bogăției sale, Field a încercat să nu uite de unde a plecat și să ducă o viață cumpătată, mergând deseori pe jos până la serviciu.

**Integritatea se măsoară
numai în acțiune,
niciodată în intenție.**

Generalul Joe Stilwell a fost un poliglot. Aflându-se în armată timp de 42 de ani, a învățat spaniola, franceza și chineza literară. Ce era important pentru el? Nu gloria, nici poziția și nici laudele. A duce treaba la bun sfârșit – asta conta cel mai mult pentru el! Poreclit „Joe Marocănosul”, Stilwell a fost un soldat veritabil. Odată,

pe când armatele japoneze le amenințau pozițiile, a refuzat să se îmbarce la bordul unui avion pentru a fi în afara pericolului, retrăgându-se, în schimb, cu 114 soldați, pe o distanță de 150 de mile, într-un loc sigur.

În timp ce conducea un prizonier prin junglă, a găsit un camarad deshidratat, care leșinase pe drum. Cu toate că și el era deshidratat, a mărșăluit împreună cu prizonierul, cărându-și în spate camaradul până la unitate. Nu a primit și nici nu a căutat laude.

Stilwell stătea adesea de vorbă cu militari în haine civile despre probleme de tactică și aceștia îi spuneau „Unchiul Joe”. Când a căpătat rangul de general de brigadă, i-a fost oferit un ajutor, dar l-a refuzat, considerând că nu are nevoie de așa ceva. Îi plăcea să spună: „Cu cât maimuța se cațără mai spre vârful stâlpului, cu atât mai bine îi vezi dosul.” Egaliu lui Stilwell l-au considerat cel mai bun comandant de trupe din S.U.A.

**Oamenii pozitivi
nu urmează exemplul
celor negativi.**

2

Loialitatea funcționează în ambele sensuri

Cu toate că nu e un sentiment specific oamenilor, loialitatea depășește instinctele înăscute, în domenii ca alegerea, preferința și stabilitatea.

Fără fidelitate, oamenii nu ar sta împreună. Este lipiciul care unește grupurile. Odată obținută, e greu de îndepărtat. Odată distrusă, este dificil de refăcut, lăsând cicatrici de neșters. O tendință comună este aceea de a aștepta fidelitate înainte de a o câștiga. Încercările de a cere loialitate eșuează din cauza implicării unei singure părți. Numai atunci când se oferă fidelitate, se poate aștepta același lucru în schimb.

De ce persoanele modeste determină reacții de loialitate?

- Nu rezistă în mod deschis comportamentului egocentric al celorlalți.
- Permit celorlalți să încerce să obțină ceea ce își doresc fără a opune rezistență.
- Pun la îndoială o conduită pe care nu o pot ierta, fără a o critica în mod sarcastic.
- Nu se plâng de faptul că acordă ajutor.
- Conduc prin exemple și nu prin cuvinte.
- Îi ajută pe ceilalți să vadă avantajele unui comportament altruist.
- Se oferă pentru muncă voluntară.
- Apreciază talentele celorlalți.
- Sunt recunoscători.

Iată motivele pe care le-am observat:

- Nu rezistă în mod deschis comportamentului egocentric al celorlalți

Althea Gibson nu a renunțat niciodată la tenis. Născută în Silver, în 1927, atunci când prejudecățile aproape că împiedicau un jucător de culoare să intre în competiție, ea a câștigat totuși 11 titluri de Grand Slam. Gibson a depășit toate barierele devenind primul jucător de culoare care a câștigat atât turneul de la Wimbledon, cât și U.S. Open. Inclusă în Holul Faimei de Tenis Internațional, ea merită apreciere pentru că a deschis ușile pentru minorități.

Sprijinită financiar de doi medici, s-a mutat în casa doctorului Hubert Eaton în Carolina de Nord, la vârsta de 19 ani, pentru a juca tenis și a-și termina liceul. Înainte și după școală și în weekend, Gibson a lucrat cu Eaton pentru îmbunătățirea jocului de tenis. Verile și le petrecea în Virginia, luând lecții de la doctorul Robert Johnson. Acolo avea acces la o mașină automată de mingi, care a ajutat-o să își perfecționeze loviturile. Pe măsură ce își dezvoltă îndemânarea, avea tot mai multe probleme în a-și tempera comportamentul impulsiv atunci când pierdea. Abia după ce și-a conștientizat această slăbiciune, a început să câștige în mod constant.

A analizat diferite tipuri de comportament pe teren, și-a impus o anumită etichetă și a încercat să nu-și mai exprime frustrarea. A continuat, de asemenea, să se lupte cu singurul obstacol, cel pe care nu putea să îl schimbe și îi stătea în cale: culoarea pielii.

După ce a absolvit în 1953, a început să antreneze jucători de tenis la Universitatea Lincoln din Missouri, ceea ce a ajutat-o să rămână în top. A devenit prima persoană de culoare care a câștigat turneul French Open din 1956, iar anul următor U.S. Open, la Forrest Hill. La vârsta nu

prea fragedă de 30 de ani, a câștigat Wimbledon-ul, după care și-a apărat ambele titluri, în 1958. Supranumită Atleta Anului în 1956 și 1958, Althea Gibson a deschis noi drumuri nu numai în tenis.

- **Permit celorlalți să încerce să obțină ceea ce își doresc fără a opune rezistență**

Influența lor e văzută mai degrabă ca aceea a unui ascultător decât a unor „forțe de schimbare”. Purtătorul de cuvânt al Casei Reprezentațiilor Statelor Unite, Dennis Hastert, e convins că cel mai important lucru este să fie un ascultător eficient. Doar atunci poate ajuta oamenii să obțină ceea ce își doresc, chiar și în situații politice extrem de controversate. Majoritatea experților este de acord că reputația lui de om drept și ferm l-a determinat să câștige funcția de Purtător de cuvânt, continuând să primească laude.

Pentru a primi
loialitate,
gândeți în termen de „noi”.

- **Pun la îndoială o conduită pe care nu o pot ierta, fără a o critica în mod sarcastic**

Marvin Gralnick, managerul unui magazin Chico specializat în produse feminine, își pregătise actele pentru pensionare. De fapt, se bucurase de fiecare moment petrecut acolo, cât putuse. Dar atunci când se dedica unui lucru, nu era pregătit să renunțe prea ușor. Imediat ce a înțeles că firma avea probleme, a renunțat la pensionare, venind în ajutor.

El încearcă să nu amestece orgoliul în afaceri, considerând aceasta o mare greșală pe care o fac mulți

oameni de afaceri. Nu există o persoană mai importantă decât alta. Nici măcar conducătorul companiei, spunea el. Înconjurându-se de oameni cu spirit de echipă, nu simte nevoia unor superstaruri. El alege persoane talentate, flexibile, extrovertite, stabile emoțional. Respectul pe care îl arată celor din jur inspiră un spirit de colegialitate, care, estima el, este cheia succesului afacerii Chico.

Pentru înregistrarea unei creșteri a ratei câștigurilor de aproximativ 78% pe an, din 1996, iar a vânzărilor în medie cu 27%, el a atribuit tot meritul echipei. Gralnick își urmează și astăzi presimțirile. „Nu e vorba doar de intuiție. Oamenii își blochează mare parte din putere și cunoștințe prin lipsa de încredere în propria persoană.”

Drumul cel mai scurt
spre câștigarea loialității
este empatia – protejarea
demnității celorlalți.

- **Nu se plâng de faptul că acordă ajutor**

Eileen Filicicchia e hotărâtă să facă tot ce îi stă în putință pentru a-și menține soțul în viață. Frank are probleme cu inima de 20 de ani. În majoritatea timpului, ea simte că stresul le domină viața și numărul unor astfel de zile e în continuă creștere. Totul a început în noiembrie, 1980, când Frank a avut un atac de cord foarte grav.

În decursul anilor '80, el a făcut câteva angiograme și operații. Părea să-și fi revenit, până când, în iulie 1999, a leșinat pe podeaua din bucătărie. Eileen a sunat la Urgență și nu îl va uita niciodată pe doctorul care i-a spus: „Nu vă faceți griji, nu îl voi lăsa să moară.” Au

urmat alte două operații: una pentru a implanta un defibrilator cardiovascular și alta pentru a înlătura un pacemaker.

Îl plimbă peste tot și îi împinge scaunul cu roțile prin spital, unde el așteaptă ca ea să își termine sesiunea de reabilitare în urma propriei operații la inimă. Eileen mărturisea simplu: „Nu vom ceda și nici nu ne plângem.”

- **Conduc prin exemple și nu prin cuvinte**

Foarte rar vorbitori elocvenți, oamenii modești lasă ca mesajele să le fie transmise prin rezultatele acțiunilor lor. Spre exemplu, cine-i câștigătorul în povestea de mai jos?

Și câștigătorul e ...?

... În urmă cu câțiva ani, la Olimpiada Specială din Seattle, nouă participanți, toți cu dizabilități fizice sau mentale, au luat startul pentru cursa de 100 de yarzi.

La pocnetul pistolului de start, cu toții au început să se deplaseze, nu chiar în viteză, dar cu o dorință de a termina cursa și de a o câștiga. Cu toții, mai puțin un băiețel care s-a împiedicat pe asfalt, s-a rostogolit de câteva ori și a început să plângă.

Ceilalți opt l-au auzit pe băiețel plângând. Au încetinit și s-au uitat înapoi. După care s-au întors...

O fetiță, care suferea de Sindromul Down, s-a aplecat, l-a sărutat și i-a spus: „Asta te va face bine”. Apoi, cei nouă s-au apucat de mâini și au pășit împreună, trecând linia de sosire. Toți cei aflați pe stadion au înlemnit, iar aplauzele au ținut câteva minute. Oamenii care au fost acolo încă mai povestesc această întâmplare.

De ce? Pentru că înăuntru nostru știm că ceea ce contează în viață este ceva ce înseamnă mai mult decât

a câștiga pentru noi înșine. Lucrul realmente important este a-i ajuta pe ceilalți să câștige, chiar dacă aceasta presupune să încetăm și să ne schimbăm cursul.

O lumânare nu pierde
nimic dacă aprinde
altă lumânare.

- **Îi ajută pe ceilalți să vadă
avantajele unui comportament altruist**

Pe când avea 11 ani, David Levitt a aflat despre Kentucky Harvest, o organizație non-profit care asigură un surplus de alimente persoanelor care au nevoie de el. El a înțeles că 27% din mâncarea consumată în S.U.A. se aruncă, în timp ce unii oameni sunt înfometați.

David a întrebat dacă școala lui s-ar putea alătura unui program local pentru a folosi produsele irosite de la cantină. Descoperind că anumite reguli ale districțului de sănătate îl împiedica să participe, David s-a adresat direct conducerii școlii. Dar mai erau și norme specifice ce pretindeau existența unor recipiente speciale, pe care școala nu și le putea permite. Fără a se descuraja, s-a adresat conducerii companiei care fabrica pungile și a primit ajutor de la aceasta.

Un an mai târziu, prin acest program, care cuprindea la momentul respectiv 94 de școli, trimisese deja 175.000 de kilograme de mâncare la centrele alimentare locale și la căminele de oameni fără locuință.

- **Se oferă pentru muncă voluntară**

Cea mai mare onoare în cadrul forțelor de poliție este acordarea premiului *Polițistul Anului*, sponsorizat de

Biroul Internațional al Șefilor Poliției. În 2001, acest trofeu a fost oferit lui Joseph Farina, pentru că a salvat 20 de persoane dintr-un incendiu în Newark, New Jersey. Cu toate acestea, Farina crede că faptele lui sunt neînsemnate în raport cu cele ale personalului de la Salvare, niște adevărați eroi. Această modestie nu este deloc surprinzătoare pentru colegii lui, care îl văd de foarte multe ori ajutându-i pe cei apropiați. „Cea mai mică problemă este importantă pentru el”, declara un coleg al lui. „El face acel pas. Și-a riscat viața de multe ori pentru a salva oameni din incendii, chiar și fără echipamentul corespunzător.”

Farina a avut un loc de muncă bun la o companie de produs hârtie, pe care l-a părăsit pentru a deveni polițist. De ce? Deoarece își dorea să îi ajute pe ceilalți mai mult decât orice pe lume. Când fratele lui mai mic, Emile, a alunecat în lumea drogurilor și a alcoolului, el l-a ajutat să se întoarcă pe calea cea bună. Emile, ajuns în prezent om de succes, recunoaște că fratele său i-a salvat viața.

• **Apreciază talentele celorlalți**

Nick Irons nu dorea faimă sau avere atunci când a traversat înot întregul râu Mississippi sau când a străbătut pe bicicletă o distanță de 10.000 de mile prin Statele Unite. El căuta doar o cale de a ameliora Scleroza Multiplă (SM), o boală cronică degenerativă a sistemului nervos central ce afectează aproximativ 1,5 milioane de oameni din întreaga lume.

Tatăl lui, John Irons, fizician, a suferit de SM mai bine de douăzeci de ani. De când Nick a aflat de boala tatălui său, la vârsta de 12 ani, a crezut în posibilitatea descoperirii unui leac și s-a întrebat ce poate face în acest sens.

I-a venit ideea traversării mărețului râu Mississippi – peste 1500 de mile – pentru ca, de-a lungul întregii acțiuni, să strângă fonduri și donații pentru a lupta

împotriva SM. A plonjat în râu pe 1 iunie 1997, iar patru luni mai târziu a ajuns la Baton Rouge, Los Angeles. A reușit și și-a atins scopul.

Dar nu s-a oprit aici. Încă o dată, în 2000, a demarat o cursă de 10 000 de mile pe bicicletă prin și în jurul Americii. În mai puțin de cinci luni și-a atins scopul și de această dată. În 1995, atunci când abia îi venise ideea de a înota prin Mississippi, a împărtășit-o părinților lui. În loc să fie șocați și să îi pună la îndoială rațiunea, aceștia l-au întrebat doar cu ce îi pot fi de folos. Despre asta este vorba. Nick știa că nu se poate descurca de unul singur, așa că a găsit oamenii care erau dispuși să îl ajute.

**Greutățile scot la iveală
trei lucruri:
probleme, învingători și învinși.**

• **Sunt recunoscători**

Angelo Giuseppe Roncalli (1881-1963) este cunoscut drept Papa Ioan al XXIII-lea. A fost al treilea dintre cei 13 copii ai familiei sale și locuia într-o gospodărie cu 28 guri de hrănit, între care părinți, bunici, unchi, mătuși și copii. „Eram foarte săraci, dar așa era toată lumea, astfel încât nu ne-am dat seama că ne-ar lipsi ceva”, afirma el.

Scriitorul Norman Cousins a avut o audiență cu Papa Ioan al XXIII-lea, în 1962, și a observat ceva ce nu se aștepta să vadă – modestie. Cunoscut pentru diversele moduri de a rămâne în umbră, a convins al doilea Conciliu al Vaticanului, în 1962, să vindece rănilor sufletului și să reunească creștinii din întreaga lume.

Faptul că a crescut în sărăcie l-a făcut să fie mai generos. El simțea că este ceea ce este datorită familiei iubitoare din care a făcut parte.

3

Latura pozitivă a înfrângerii

Adversitatea nu creează valori. Doar le dezvăluie.

Oamenii modești se îngrijorează de înfrângeri pentru că nu se lasă impresionați de laurii victoriei. Ei sunt fericiți atunci când și dumneavoastră sunteți, mai ales, dacă v-au ajutat în decursul procesului. Nu sunt imuni la sentimentele de respingere, pierdere sau înfrângere, însă nu se lasă în permanență atinși de acestea.

Învățăm din succesele pe care le avem, dar trăim în funcție de modul în care știm să acceptăm o înfrângere. Și acest lucru pentru că recuperarea după o cădere ne solicită, de regulă, mai mult decât menținerea succesului. Rămânerea pe drumul succesului poate deveni un obicei, dar revenirea în urma unei căderi necesită de fiecare dată noi abilități.

Cum reușesc persoanele modeste să coopereze cu înfrângerea?

- Privesc dificultățile ca pe un stimul pentru a continua urcușul.
- Acționează conform convingerilor personale.
- Câștigă bătălia cu diferitele handicapuri.
- Nu caută condiții perfecte.
- Insuflă încredere celor pe care îi ajută.

- Evită să judece foarte dur.
- Încearcă noi căi de a fi de folos.
- Construiesc „poduri”.
- Nu se lasă descurajați ușor.
- Sunt recunoscători.

Oamenii modești consideră abilitatea lor de a fi persistenți ca pe o influență pozitivă:

- Privesc dificultățile ca pe un stimul pentru a continua urcușul

Dificultățile nu numai
că vă încetinesc mersul,
dar vă pot și demasca.

Dale Carnegie este un nume cunoscut pentru majoritatea oamenilor. Cu cele peste 50 de milioane de persoane care îi cumpără cărțile, scrise în 30 de limbi, și cursurile sale care sunt folosite și astăzi, nici nu-i de mirare. Însă părintele mișcării moderne de auto-ajutorare nu s-a bucurat de prea mult succes în timpul vieții lui, nici în plan personal și nici profesional, până în 1936, când a publicat faimosul volum *How to Win Friends and Influence People* (Cum să vă câștigați prieteni și să influențați oameni). Renunțând la liceu, a încercat multe cariere, între care și cea de fermier, vânzător, scriitor și actor. În nici una nu a avut succes. Aproape că și-a pierdut și cămașa de pe el în timpul căderii bursei de valori. Primul său mariaj s-a sfârșit cu un divorț groaznic.

Succesul nu a venit niciodată ușor, nici măcar în domeniul artei de auto-ajutorare. I-a fost destul de greu din cauza firii sale timide. Simțea că încrederea în propria persoană este cheia succesului; cu toate acestea nu a

reușit niciodată să își depășească teama de a vorbi în public. Un mod prin care a încercat acest lucru a fost acela de a dezbate anumite subiecte cu voce tare la ferma tatălui său, timp de ore întregi. Singurul fel prin care credea că ne putem dezvolta încrederea în noi e acela de a face lucruri de care ne temem până când înregistrăm o serie de succese asupra cărora putem reflecta ulterior.

A pretins că adevăratul motiv pentru care a scris *How to Win Friends and Influence People* a fost acela că și el făcea gafe adesea.

Pentru John North Willy, educația formală a încetat la vârsta de 18 ani, atunci când tatăl lui a murit. Dar a fost un om puternic și nu a lăsat ca acest lucru să îl oprească. La numai 20 de ani, împreună cu un prieten, a deschis o spălătorie. Câțiva ani mai târziu, au vândut-o pentru câteva sute de dolari și au investit banii într-o altă afacere, un magazin de biciclete.

A continuat a câștiga bani și a-i reinvesti într-o nouă afacere. Acolo unde alții vedeau numai nori, el zărea o rază de soare. Și-a ascultat vocea pasiunii, care, în final, l-a condus spre domeniul automobilelor. Preluând Compania Overland, a redenumit-o Compania Willys-Overland. Până în 1912, media vânzărilor Overland s-a ridicat la 26.000 de mașini pe an, fiind depășită doar de Compania Ford.

Willys a fost îndrăgît de către angajații săi, pentru că făcea lucruri puțin obișnuite, cum ar fi scoaterea lor pe un teren din apropiere la un meci de baseball.

Apoi, în timpul unei crize, Willys l-a angajat pe Walter Percy Chrysler pe postul de vicepreședinte executiv, oferindu-i un milion de dolari, un salariu destul de bun la vremea aceea. Imediat, Chrysler i-a redus salariul lui Willys de la 150.000 de dolari la 75.000 de dolari. Willys a privit această măsură ca pe una strict profesională, nimic personal, și se zvonește că a început să râdă. În locul resentimentelor, cei doi bărbați au avut o prietenie

foarte strânsă, Willys folosindu-și experiența pentru a repune compania pe picioare, din punct de vedere financiar. În final, compania a scos pe piață cel mai celebru vehicul din timpul celui de-al Doilea Război Mondial – Jeep-ul.

- **Ați acționează conform convingerilor personale**

Aș putea fi impresionat
de convingerile dumneavoastră,
dar sunt convins doar
de ceea ce faceți.

În zilele acestea, Jamie Saunders nu ia nimic drept gratuit. Președinta elevilor liceului a aflat că are cancer în primul an de liceu. În timp ce se lupta între viață și moarte, a înțeles că vrea să facă ceva și pentru cei din jurul ei.

Vizita ei în Haiti, acea insulă săracă din regiunea Mării Caraibilor, pentru aproape trei săptămâni, în timpul verii anului 2002, a însemnat foarte mult pentru ea. În felul acesta a putut vedea contrastul dintre modul de viață de acolo și acela dintr-o țară destul de sigură și bogată așa cum era cea în care trăia ea.

Saunders a avut și alte experiențe similare, mai aproape de casă. A ajutat la repararea pardoselilor din plăci de ceramică, la smolirea acoperișurilor, la zugrăvirea caselor și a lucrat la cantina pentru săraci aflată în vecinătatea casei sale. A fost, de asemenea, voluntară la acțiunea de renovare a caselor din orașul vecin, ca parte a proiectului „Crăciunul în aprilie”.

În urmă cu doi ani a mers în Munții Apalași, unde a ajutat la diferite proiecte de renovare. Jamie spunea că

nu a conștientizat ce efect pozitiv are asupra celorlalți până nu s-a confruntat cu propria boală.

- **Câștigă bătălia cu diferitele handicapuri**

Diferența dintre o fire puternică și una slabă constă în tăria voinței.

La doar 1,80 metri și 67 de kilograme, Ben Hogan știa că va trebui să lupte pentru a putea ieși în evidență. Cum forma fizică este atât de importantă în jocul de golf, el a fost primul care a lovit mii de mingi în fiecare săptămână și a descoperit cum funcționează exact propria răsucire în timpul unei lovituri. Astfel, a reușit să își dea seama de ce anume are nevoie atunci când jocul este foarte tensionat.

Primii șapte ani din cariera sa au fost lipsiți de victorie. De multe ori, la începutul anilor 1930, nu își putea permite să meargă la următorul turneu. Dar nu a renunțat.

Atunci când avea numai 9 ani, a asistat la sinuciderea tatălui său. Ceea ce pe alții i-ar fi distrus, pe Ben l-a făcut și mai puternic.

Nu și-a luat niciodată o zi liberă. Exercițiul, persistența și perseverența constituiau cheia succesului. Hogan a câștigat 9 campionate de importanță majoră. În topul carierelor de succes se situează pe locul al treilea, după Sam Snead și Jack Nicklaus. La vârsta de 37 de ani, Hogan a suferit un accident foarte grav – mașina lui a lovit un autobuz, lângă El Paso, Texas. Cu toate acestea, anul următor a reușit să câștige, pentru a doua oară, campionatul U.S Open. Apoi, doar trei ani mai

târziu, a câștigat turneele Masters, U.S Open și British Open. În acel an a fost omul paradei din Manhattan.

- **Nu caută condiții perfecte**

Perfecțiunea este o iluzie.

Seattle Sutton e de părere că trebuie să demonstreze în fiecare zi că secretul reușitei construirii unei afaceri de succes constă în tratarea corectă atât a clienților, cât și a angajaților, și în respectarea promisiunilor. Asistentă medicală, ce a lucrat alături de soțul ei, a întâlnit mulți pacienți care au recunoscut că ar urma o dietă mai sănătoasă dacă altcineva s-ar ocupa de asigurarea hranei. Sutton știa că era adevărat ceea ce ziceau ei, așa că s-a hotărât să se ocupe ea.

De la o mână de pacienți cu care a început a ajuns la peste 120.000 pe săptămână care se aprovizionau prin intermediul a 100 de distribuitori. Compania care s-a lansat cu o investiție de 1000 de dolari deține în prezent circa 150 de angajați, încasând anual aproximativ 13 milioane de dolari din vânzări.

Atunci când lucrezi cu oameni buni, trebuie să înveți ce să faci. – Când lucrezi cu oameni răi, trebuie să înveți ce să nu faci.

Roy Campanella, de la echipa de baseball Dodgers, a fost o mare vedetă care nu și-a asumat niciodată meritele. Succesul i-a adus faimă, însă nu l-a schimbat absolut deloc. Într-o seară, la cină, Sandy Koufax a încercat să îi acorde lui Roy întregul merit pentru jocul bun pe care îl făcuse el, Koufax, dar vedeta nu a fost de acord. „Fiule, mingea a fost în mâinile tale”, a spus el.

Campanella considera că este foarte important să intri în contact cu jucătorii și în afara terenului, să le înțelegi personalitatea, viața, speranțele, visele și ambițiile personale. El era de părere că un aruncător simte atunci când prinzătorul este lipsit de încredere. I-a ajutat pe jucătorii Koufax și Don Drysdale să pășească în Holul Faimei. Campanella era al doilea jucător de culoare ales în Holul Faimei în baseball, în 1969.

Roy a luptat pentru drepturile minorităților și, în 1958, când a fost rănit într-un accident de mașină, a pornit pe drumul luptei pentru cauza persoanelor cu dizabilități. După accident, medicul i-a spus că îi poate fi de ajutor în proporție de 10 %, restul de 90% reprezentând propriul său efort. Din momentul în care a început să citească Biblia primită de la mama lui, a știut că se află pe drumul recuperării și că va reuși. Cu toate că i s-au dat 10-15 ani de viață, felul său pozitiv de a privi lucrurile l-a ajutat să mai trăiască încă 35 de ani, pentru a arăta ce anume a vrut să spună prin titlul cărții pe care a scris-o: *It's Good to Be Alive (Ce bine e să trăiești)*.

• Insuflă încredere celor pe care îi ajută

William Wilson, cunoscut sub numele de Bill W., a fost prietenul și salvatorul a milioane de oameni. Odi-noară, era incapabil de a se ajuta pe el însuși să scape de viciul alcoolului. Cu toate acestea, a înțeles că simpla voință nu constituie răspunsul la problemele lui. Cerce-

tarea sufletului însă este cheia reușitei, iar încercarea metodei cu o altă persoană dependentă de alcool părea a fi de ajutor. Astfel, a fondat Alcoolicii Anonimi pentru a intra în contact cu ceilalți și pentru a-i ajuta.

De mic copil, William era mai tot timpul bolnav, luptându-se cu obsesia provenienței dintr-o familie destrămată și a morții iubitei lui din liceu. Și în loc să cadă pradă depresiei, s-a înrolat în armată, însușindu-și o educație aleasă. A avut succes pe Wall Street până în momentul în care dependența de băutură l-a împiedicat să își mai găsească un loc de muncă. În 1933, el și soția lui abia reușeau să supraviețuiască din mila altora.

În 1935, Societatea Alcoolici Anonimi a fost fondată de Wilson împreună cu un vechi prieten de băutură, doctorul Robert Smith. Familia acestuia din urmă l-a implorat să stea de vorbă cu Wilson măcar pentru 15 minute. Conversația s-a întins câteva ore, iar Bill și-a dat seama că dacă el poate sta departe de băutură vorbind cu cineva, atunci și ceilalți ar putea face același lucru.

Datorită faptului că anonimitatea este un lucru foarte important în cadrul întregului proiect AA, numele de familie nu sunt niciodată folosite în discuțiile de grup, Bill W. refuzând atât preamărirea publică, cât și o diplomă Yale sau o apariție pe coperta revistei *Time*. A refuzat, de asemenea, să primească recompense bănești pentru anumite discursuri ținute în public și diverse ședințe de consiliere. Schimbarea pe care acest om modest a adus-o în viețile a milioane de persoane este de nemăsurat.

• Evită să judece foarte dur

Persoanele modeste au învățat să evite a se judeca prea dur pe ele însele, cât și pe celelalte, deoarece o astfel de judecată diminuează posibilitatea unor reali-

zări viitoare. Ei înțeleg că lipsa încrederii în sine zdrobește inițiativa, că excesiva condamnare ucide disponibilitatea asumării de riscuri, iar pedepsele extreme îi determină pe oameni să se ferească de orice acțiune ce le-ar putea crește vulnerabilitatea. Pentru a determina oamenii să se aventureze în anumite acțiuni fără să fie împinși de la spate, este necesar să îi selecteze pe aceia care vor să fie responsabili.

William Upjohn a fost un astfel de om. După ani de eșuări și critici, el a descoperit un liant pentru pastile, ce reușea să țină componentele împreună, dar era cu ușurință distrus și digerat de acidul gastric. Prin menținerea gândurilor pozitive cu privire la compania pe care o conducea, chiar și în perioadele dificile, el a reușit să obțină împrumuturi bancare și să promoveze anumite beneficii pentru angajați, ca asigurările de grup, o cofetărie a companiei și mai puține ore de lucru pe săptămână. Motto-ul lui Upjohn i-a fost de folos întotdeauna: „Cu cât hrănești mai multe temeri, cu atât vei avea mai puține inițiative.” Deși a murit în 1932, moștenirea sa este încă vie în Kalamazoo, Michigan, orașul său natal. În anul 2000 a fost numit „Omul Secolului”.

Să uiți și să treci
mai departe este înțelept.
Să învinuiești și
să urăști este stupid.

• Încearcă noi căi de a fi de folos

Sora Elizabeth Kenny a examinat pentru prima oară un copil bolnav de poliomieltă în 1911. Nu avea nici cea mai vagă idee ce ar trebui să facă, motiv pentru care a trimis o telegramă unui medic pentru care lucrase,

cerându-i ajutorul. Necunoscând nici un tratament, acesta a sfătuit-o să facă tot ceea ce credea că era mai bine. Sora nu a irosit nici o clipă. Ea mai văzuse spasme musculare până atunci și știa că temperatura ridicată poate ajuta la relaxarea mușchilor, așa că a acoperit picioarele copilului cu păături încălzite. De asemenea, a pus în aplicare diverse exerciții pentru punerea în funcțiune a zonelor paralizate.

În mod uimitor, micuța și-a revenit în doar câteva zile. Mai mult, toți cei șase copii bolnavi de poliomieltă de care avea grijă s-au vindecat cu ajutorul lui Kenny. Metodele folosite de ea au fost contestate de către comunitatea medicală, dar acest lucru nu a împiedicat-o să își continue activitatea. În scurt timp a reușit să ajute mii de copii, principiile ei fiind utilizate în formarea terapiei fizice profesionale.

Născută în New South Wales, Australia, în 1880, a lucrat la ferma părinților. După ce și-a rupt încheietura mâinii, căzând de pe cal, a început să pună întrebări doctorului despre modul de funcționare a mușchilor.

La vârsta de 16 ani, Kenny a absolvit colegiul și a început cariera de asistentă medicală cu un curs specializat pentru această activitate. Prin muncă, a ajuns șefa departamentului de asistente în Armata Australiană. La începutul anilor '30, o epidemie de poliomieltă se extinsese în întreaga lume. S-a dus vestea succesului metodelor sale și pacienți din întreaga lume au venit să îi ceară ajutorul.

La vremea aceea, cei mai mulți doctori considerau munca ei o șarlatanie, dar acest lucru nu a determinat-o să se oprească. În 1940 s-a mutat în Statele Unite, în speranța că va găsi o mai mare receptivitate la tratamentele sale. În ciuda obstacolelor, și-a continuat munca, vindecând sute de copii și câștigând acceptarea ideilor sale de către ceilalți. În 1952, a fost votată „cea mai admirabilă femeie” din America.

Sora Kenny nu a lucrat nici pentru faimă, nici pentru avere și nu a acceptat niciodată răsplată pentru serviciile ei. Ceea ce conta pentru ea era sănătatea și fericirea copiilor pe care i-a salvat. Numărul pacienților ei a ajuns la 10.000, până în anul în care a murit, în 1952. Trei ani mai târziu, a fost descoperit vaccinul Salk anti-poliomelită.

• Construiesc „poduri”

Thomas Watson a pus întotdeauna angajații pe primul plan. Integritatea sa era impecabilă. El nu credea în separarea problemelor de caracter de cele legate de serviciu sau de viața personală. Odată, când un director regional de vânzări a avut un accident de mașină în care i-a murit copilul, Watson a avut grijă să fie întotdeauna cineva cu el la spital care să îl ajute în acele momente de criză, evident, compania achitând toate facturile de spitalizare.

Watson s-a aflat în vârful dezvoltării tehnologiei internaționale, ceea ce s-a numit mai târziu IBM. A trăit pentru a vedea a doua jumătate a secolului al XX-lea, supranumită „era informației”. Pe lângă acestea, a înțeles semnificația culturii corporațiilor și s-a concentrat asupra ei, considerând-o un bun strategic. Chiar și în timpul Marii Depresii, Watson a refuzat să concedieze oameni, majorând, în schimb, bugetul Departamentului de Cercetare și Dezvoltare.

IBM nu numai că a supraviețuit, dar a prosperat după trecerea din 1935 a Acțiunii Securității Sociale, care avea pretenția unei mai bune depistări a statelor de plată. În timp ce alte companii își tot diminuau personalul, IBM le oferea aparatura necesară pentru a-i înlocui. Până la vremea pensionării lui Watson, compa-

nia livrase deja aparate fabricate în peste 80 de țări din întreaga lume.

• Nu se lasă descurajați ușor

Eșecul este doar
preludiul victoriei.

Samuel Adams a fost cea mai puternică voce a revoluției la începutul anilor 1760. Poporul britanic l-a considerat extrem de periculos, în timp ce americanii l-au supranumit „Părintele Independenței Americane”.

Editorialele sale incendiare, publicate în ziarele din Boston, i-au determinat pe cititori să creadă că orașul era în prag de revoluție. A scris articole, de asemenea, sub o mulțime de pseudonime, promovând independența.

Adams a inițiat o serie de patrioți în ceea ce privește metodele sale, printre care se numărau și Paul Revere, John Hancock și John Adams, care îl priveau ca pe un călăuzitor. El a fost foarte atent în privința lor și a reușit să îi întoarcă împotriva Marii Britanii.

Adams a înțeles că scopul ultim era mult mai important decât câștigul său personal. Scrierile din spatele scenei, atât pentru Hancock, cât și pentru alții, nu i-au fost niciodată atribuite lui. Organizator de valoare al Petrecerii de Ceai din Boston, el nu a recunoscut că a condus-o, preferând ca oamenii să o perceapă ca pe o revoltă spontană.

Pentru a-și demonstra teoriile, Adams a evitat formalitățile pompoase și tradițiile monarhiei pe care își dorea ca americanii să o răstoarne. Cea mai mare satis-

facție a lui a fost că anii săi de opoziție au avut ca rezultat un adevărat război de independență.

Scriitorul William Lloyd Garrison nu avea nici avere, nici putere și nici o educație formală, dar era foarte hotărât să pună capăt sclaviei. Felul în care se exprima era ziarul săptămânal *The Liberator*, pe care l-a fondat în 1831.

Garrison nu credea în recunoașterea drepturilor pentru deținătorii de sclavi și nici în amânarea sfârșitului sclaviei. Își susținea ideile aducând argumente atât din Noul Testament, cât și din Declarația de Independență. Motivele pentru care se opunea sclaviei erau bazate pe etică, ceea ce l-a ajutat în construirea unei mentalități anti-sclavagiste.

Președintele Lincoln i-a acordat credit lui Garrison, îndreptând opinia nordicilor în sensul abolirii sclaviei fără întârziere. Lincoln a emis Proclamația de Emancipare chiar în timpul Războiului Civil, lucru care se datorează, în parte, influenței pe care o avea.

Garrison nu se temea să-și riște viața pentru cauza în care credea. Amenințat frecvent atât de sudiști, cât și de nordici, a rămas puternic, fără a se lăsa intimidat.

Steven Levitt, de 36 de ani, este un economist foarte neobișnuit. El își folosește în mod deliberat cunoștințele economice în domenii ca găștile de pe stradă, crime, avorturi, corupție și înșelăciunea în școli.

El a găsit, spre exemplu, dovezi puternice că avortul este legat în mod direct de crimă, având în vedere că numărul crimelor a scăzut la doar 18 ani de la legalizarea avortului. Mai mult, a descoperit că 5 state care au legalizat avortul mai devreme au fost primele care au înregistrat declinul numărului de crime.

Reputația lui Levitt se bazează pe persistență. El înțelege că multe dintre ideile sale nu ar putea funcționa, așa că trece repede la următoarele. Cheia succesului este, spunea el: „Să înveți să pierzi rapid, pentru că fiecare oră

petrecută pentru un proiect eșuat poate fi petrecută asupra unuia de succes.” El nu încearcă să fabrice dovezi – ci merge mai departe.

• Sunt recunoscători

De ce este exprimarea recunoștinței un lucru atât de dificil pentru unii oameni? Ce anume ne trage înapoi? De ce nu poate fi „mulțumesc” spus cu ușurință? Răspunsul la aceste întrebări are, probabil, legătură cu împotrivirea noastră de a recunoaște că nu am putut face un lucru singuri, fără ajutorul celorlalți. Oarecum, personalitățile „puternice” consideră că se reduc pe sine atunci când arată recunoștință în mod deschis.

Dar oamenii modești știu mai bine. Ei conștientizează că a fi recunoscători pentru diverse favoruri este un semn al **forței lor** personale. Ei înțeleg că aprecierea, precum flatarea, îi motivează pe aceia care o primesc să fie mai cooperanți pe viitor, să funcționeze mai eficient în munca de echipă și să caute mai multe oportunități.

Atunci când știm că un lucru pe care l-am zis sau l-am făcut este apreciat, se întâmplă două lucruri: 1) crește respectul nostru față de acea persoană și 2) este mult mai probabil să găsim căi prin care să fim de ajutor. Amândouă sunt lucruri esențiale în drumul succesului oricărui grup ce încearcă să atingă orice scop.

4

Atunci când mândria merge prea departe

Mândria spune:
lucrurile stau în felul următor!
Integritatea spune:
hai să discutăm despre asta.
Modestia întrebă:
tu ce părere ai?

Mândria – sentimentul de satisfacție în legătură cu o realizare – este un lucru bun. Dar poate merge prea departe și eșua. În acel moment, se întâmplă două lucruri – satisfacția personală se pierde și alienăm persoanele pe care încercăm să le influențăm sau să le impresionăm.

Mândria este o sabie cu două tăișuri. Unul ne permite să fim competitivi. Celălalt poate fi un handicap atunci când devine vanitate și încurajează oamenii să ne opună rezistență, să ne evite și să ne ignore.

Prima întrebare care se pune este următoarea: „Cine îi urmează pe oamenii de tipul *Eu întâi*?” Nu sunt, oare, acei oameni care nu își dau seama când mândria apare în exces?

Spre exemplu:

Atunci când ne gândim la mândrie și competiție strânsă, cel mai des ne vine în minte situația atleților olimpici. Emil Zapotek, care a murit la vârsta de 78 de

ani, a fost singurul care a câștigat cele mai lungi trei curse într-o singură Olimpiadă. El a stabilit recorduri la fiecare dintre cele trei și a fost prima întrecere maraton din toate timpurile.

Supranumit „Locomotiva Umană” pentru abilitățile lui de a alerga, „Uman” era aici cuvântul cheie. El era un apărător înfocat al drepturilor omului, al demnității și al libertății. Faptul că s-a ridicat împotriva invaziei sovietice în Cehoslovacia în anul 1968 i-a adus numai necazuri, însă nu a rămas tăcut.

Recordurile sale au vorbit în numele lui. El a stabilit 18 recorduri mondiale, dintre care patru i-au adus aurul olimpic. Compasiunea lui s-a făcut evidentă în momentul în care i-a dat australianului Ron Clarke una dintre medaliile olimpice de aur. Clarke a stabilit, de asemenea, 18 recorduri, dar a reușit să câștige numai medalia de bronz în cadrul Olimpiadelor la care a participat.

În timp ce alerga, Zapotek își lua tot timpul o expresie plină de durere pe față. El justifica acest lucru spunând că „nu era destul de talentat, încât să alerge și să zâmbească în același timp”.

Caracterul contează

Fostul profesor de Drept și omul de afaceri Michael Josephson a avut un moment de revelație atunci când s-a născut fiul său. El preda etica la școli de Drept prestigioase, dar simțea că acestui cod etic îi lipsește ceva. Avea, de asemenea, o afacere profitabilă, pe care a vândut-o în 1985 pentru mai mult de 10 milioane de dolari. Fiind conștient de faptul că nu ar mai fi avut nevoie să mai câștige un cent tot restul vieții, și-a permis să cheltuiască un milion de dolari pentru a deschide un

institut de etică al cărui președinte a fost chiar el, muncind fără o răsplată bănească.

Foarte cunoscut pentru *Coaliția Caracterul Contează*, institutul său promovează *Cei Șase Stâlpi ai Caracterului* – onestitate, respect, responsabilitate, corectitudine, afecțiune și spirit civic. Coaliția include peste 350 de organizații educaționale și ale tinerilor, care sunt de acord să predea membrilor lor „Cei Șase Stâlpi”. Aceleași principii se aplicau în același mod atât pentru organizațiile cu profit, cât și pentru cele non-profit. Josephson e de părere că, fără caracter, competența se va învinge pe sine și viceversa.

Josephson crede, de asemenea, că respectul pentru propria persoană atrage după sine bunătatea ce cântărește mai mult decât orice beneficiu obținut prin lăcomie. El consideră că o etică bună promovează atât o mai bună afacere, cât și relații mai reușite, atunci când oamenii înțeleg că un comportament defectuos va sfârși prin a-i ruina.

William Wrigley Jr. avea – sau provoca – multe probleme la școală. A sfârșit prin a fi exmatriculat la vârsta de 13 ani. Dar a reușit să își dezvolte un sistem etic puternic. A plecat de acasă la vârsta de 11 ani pentru a-și găsi rostul undeva pe străzile orașului New York. Mai târziu, lucrând pentru compania de săpun a tatălui său, părea un agent de vânzări înăscut. Una dintre tehnicile favorite era cunoașterea tiparului potențialului client. Wrigley s-a trezit devreme timp de o lună, pentru a se întâlni în fiecare dimineață cu alt client, până când a reușit să vândă săpun.

Într-o zi, un agent de vânzări a încercat să îi vândă lui Wrigley un obiect promoțional. Înțelegerea pe care au negociat-o a fost atât de strânsă, încât agentul a

declarat că, încheind afacerea, avea de pierdut, nu de câștigat. Auzind acestea, Wrigley a rupt contractul, spunând că nu își dorește ca un om să piardă bani în urma unei afaceri cu el. Wrigley a înțeles că, într-o cursă lungă, o companie nu ar trebui să se dezvolte pe umerii companiilor cu care încheie afaceri.

Cu toate că majoritatea oamenilor știa că Wrigley vindea gumă de mestecat, puțini conștientizau că era una dintre companiile de top în Statele Unite, în ceea ce privește profitabilitatea. În 1919 a încheiat o afacere deosebit de profitabilă cu Chicago Cubs. În același an, a comercializat Insula Catalina, de pe coasta Californiei și a transformat-o într-una dintre primele resurse naturale ale țării. Crezul lui Wrigley era: „Îndoielile și temerile unui om sunt cel mai mare dușman al său.”

Profesorul Stephen Ambrose nu se considera un academician. El credea despre sine că este un scriitor, dovadă fiind cele peste 30 de cărți de istorie pe care le-a scris. Cu toate acestea, nu deținea un secret al succesului. Muncea ore întregi în fiecare zi, exersând șapte zile pe săptămână. Era adeptul cercetărilor susținute, citind informațiile pe care le avea la dispoziție și alegând cele mai reprezentative ilustrări ale temelor și ale acțiunilor comune.

Nu se simțea niciodată la pământ și îi plăcea să stea de vorbă cu oamenii. Deși costumul și cravata nu erau obiecte confortabile pentru el, obișnuia să mănânce la restaurant și să stea la hoteluri scumpe. Când a scris despre cel de-Al Doilea Război Mondial a vizitat toate câmpurile de bătălie din Europa de câteva ori. Era acompaniat de veterani, de la ofițeri la generali și alte persoane dintre recruți și cei înrolați. Toți aceștia își împărtășeau impresiile cu privire la acea perioadă.

A fost martorul lui Douglas Brinkley, succesorul lui la Muzeul Național, în confruntarea lui cu un comentator ce critica o lucrare pe care Brinkley o prezentase. Ambrose s-a dus direct la cei doi, preamărindu-l pe Brinkley și sfătuindu-l să nu ia în seamă criticile care i se aduc, spunându-i că, într-o zi, va deveni un foarte bun istoric.

Stephen Ambrose a scris cărți nu pentru plăcerea personală, ci pentru educație. El a avut toate acele calități de excepție precum înțelepciunea, bunul-simț, entuziasmul și o iubire intensă pentru America.

Aceia care complică
intenționat lucrurile sunt
niște proști intelectuali.

Ce trebuie să învețe oamenii vanitoși:

- Să accepte criticile.
- Să facă ceea ce trebuie să facă.
- Să-i învețe pe ceilalți.
- Să învingă adversitatea.

Pentru a-și controla impulsul de a domina și pentru a preveni transformarea mândriei în handicap, vanitoșii trebuie să învețe:

- Să accepte criticile

Căpitanul John Wesley Powell a supraviețuit Războiului Civil, dar a trebuit să i se amputeze brațul drept de deasupra umărului, după ce a fost rănit în timpul

bătăliei de la Shiloh. Acest lucru nu l-a împiedicat să se întoarcă în luptă, să câștige și să fie promovat la rangul de maior. După război, a visat să străbată Râul Colorado prin Marele Canion. A vrut să fie primul care reușește să navigheze pe întreaga lungime a râului și, cu toate că suna cam irealist, și-a transformat visul în realitate.

La vârsta de 35 de ani, abia dacă știa câte ceva despre Vest, fiind nevoit să își finanțeze singur expediția din niște buzunare aproape goale. A făcut față unor obstacole de nesuportat, trecând prin momente de pierdere a proviziilor, de scufundare a bărcii și chiar de pierdere a unor membri ai echipajului. Cumva totuși, a reușit să rămână optimist. De multe ori se cățara singur pe stânci, cu singurul lui braț, pentru a cerceta zona.

Când au ajuns în locul unde se întâlnește râul Colorado cu Green, erau în stare să completeze spațiile rămase goale pe harta Statelor Unite. Până în august 1869 au fost puși din nou în situații descurajatoare – maluri foarte înalte pe ambele părți ale râului, provizii din ce în ce mai puține, bucăți de lemn pe post de vâsle. Dar pentru Powell frumusețea peisajului nu se pierduse. Într-un moment foarte dificil, John a vrut să continue expediția pe apă, în timp ce alți trei membri ai echipajului nu au fost de acord. Ei au părăsit grupul și au încercat să își continue drumul pe uscat, dar se pare că nu au reușit. Rămășițele lor nu au fost găsite niciodată.

Călătoria a ținut aproape 100 de zile. Au vâslit 1000 de mile pe râu. Aceia dintre ei care au supraviețuit s-au confruntat cu vâltori de apă, șerpi otrăvitori și alunecări de pietre. Cu toate că Powell era deja un erou național, a rămas întotdeauna modest și dornic de a-și împărtăși descoperirile cu ceilalți. A fost numit Director al Centru-lui de Cercetare Geologică al Statelor Unite în 1881.

- Să faci ceea ce trebuie să faci

Să eviți necunoscutul
înseamnă să renunți la viață.

Mult înainte de a deveni Șeful Curții Supreme de Justiție, Earl Warren și-a dorit „să faci ceea ce trebuie să faci”. A învățat despre integritate și etica lucrului bine făcut de la părinții săi. De fapt, în multe dintre pozițiile pe care le-a ocupat, lucra adesea până la miezul nopții.

După ce a fost aproape 15 ani procuror, alți 10 guvernator al Californiei și o anumită perioadă Avocat General, Warren era foarte bine pregătit când a fost ales, în 1953, șeful Departamentului de Justiție.

Prețuia relațiile bune pe care le avea cu oamenii, așa încât a ajuns să se prezinte fiecărui om care lucra în aceeași clădire cu el – de la liftieri până la funcționari și secretare. Warren se baza pe alte drepturi atunci când avea nevoie de ajutor, nefiind nevoie să își folosească autoritatea pentru a lua decizii. Vizita oamenii în sălile de consiliu, găsind moduri de a ajunge la un consens. Adept al construirii coaliției, era în stare să ajungă la o decizie unanimă atunci când situația părea de nedezlegat. Și multe autorități sunt de părere că nu a mai existat un om cu astfel de calități de la el încoace.

Câteva soluții există
cu siguranță. Nu renunțați.

Robin Yount nu a fost cea mai mare celebritate în baseball. Cea mai mare moștenire a sa este aceea că punea întotdeauna echipa deasupra propriei persoane.

Nu a doborât recordul lui Cal Ripkin pentru cele mai multe meciuri consecutive, dar a fost singurul jucător din istoria marii ligi care a jucat peste 1000 de meciuri pe o anumită poziție și alte 1000 pe o alta. Însă lucrul pentru care Yount era respectat a fost modestia sa.

Juca indiferent de starea în care se afla. Chiar dacă era rănit sau bolnav, dacă era în stare să își pună echipamentul, intra în meci.

A primit premiul pentru Cel Mai Bun Jucător din Liga Americană atât în '82, cât și în '89, pe ambele poziții pe care a jucat. A fost desemnat, de asemenea, Jucătorul Deceniului în Liga Americană, în 1980. A fost de trei ori starul echipei, fiind inclus în Holul Faimei Jucătorilor de Baseball, în 1999.

- Să-i învețe pe ceilalți

Esența strălucirii constă
în a simplifica, nu în a complica.

Anne Sullivan a devenit o profesoară aproape la fel de celebră ca și eleva ei, Helen Keller. A avut o boală de ochi la vârsta de 5 ani și și-a pierdut vederea aproape de tot. Mama ei a murit când Anne era foarte tânără, iar tatăl ei, care avea probleme cu alcoolul, a părăsit familia în scurtă vreme.

Pe când stătea la azil, Sullivan a întâlnit două femei care au ajutat-o în privința sentimentelor ei cauzate de pierdere și abandon. Se simțea cu adevărat bine în compania lor, cele două obișnuind să îi citească diverse cărți. Era dornică de a ști cât mai multe, în final fiind în stare să meargă la o școală specială pentru nevăzători.

La doar 20 de ani s-a angajat ca profesoară a fetei Helen Keller, în vârstă de 6 ani, care nu auzea, nu vorbea și nu vedea de la 18 luni. Când Sullivan a ajuns la ea, Keller se purta ca un animal sălbatic. Helen nu știa nimic despre bunele maniere, luând mâncarea altora și având accese de furie de fiecare dată când era contrazisă. Deși sarcina ei părea imposibilă, pentru următorii 50 de ani, Sullivan și-a dedicat viața, în mod altruist, îngrijirii nevăzătoarei Keller. Faptul că trecuse ea singură peste propriile obstacole a ajutat-o să înțeleagă mai bine prin ce trecea eleva ei. Sullivan știa că singurul lucru pe care îl putem schimba suntem noi înșine. Avea mare încredere în ceea ce puteau întreprinde oamenii cu dizabilități.

Anne a muncit fără odihnă, câteodată chiar 24 de ore pe zi, încercând să o învețe pe Helen să comunice. Pe măsură ce Keller stăpânea mai bine cititul, scrisul și chiar vorbitul în public, reputația lui Sullivan de profesor excepțional a crescut și ea nu a încetat nici pentru o clipă să îi ajute pe cei cu dizabilități. La cea de-a 67-a aniversare a lui Sullivan, Keller a declarat: „Închin acest pahar profesoarei mele, a cărei zi de naștere a fost dimineața de Paști a vieții mele.”

• Să învingă adversitatea

Dacă nu vi s-a întâmplat niciodată în viață să vă simțiți pierdut și singur, veți rămâne întotdeauna naiv. Nu veți fi niciodată îndeajuns de empatic pentru a înțelege cele mai multe dintre relațiile dumneavoastră.

Confruntarea cu adversitatea este singurul antidot pentru orgoliu.

Din păcate, obișnuim să ne poziționăm într-o cursă fără sfârșit al cărui punct final îl reprezintă statutul social. Pentru aceasta există un singur remediu – dorința de a ajuta. Modestia predomină atunci când înlăturăm statutul social de pe lista priorităților și îl înlocuim cu nevoia de a fi de folos. De ce? Întrucât atunci când este nevoie de noi, poziția socială își pierde impactul. Cei mai bine poziționați oameni nu pot face multe lucruri nici pentru ei înșiși. Acesta este motivul pentru care politicienii detestă să-și părăsească biroul. Pentru că înțeleg căte privilegii pierd făcând acest lucru.

Discriminarea bazată pe
poziția socială îi împiedică pe
oamenii simpli să ajungă cineva,
și îi ține pe aceia care sunt cineva
în rolurile lor publice, depășind
cu mult stadiul în care le-ar fi
bine lor sau oricui altcuiva.

ROBERT W. FULLER,
autorul cărții
Somebodies and Nobodies
(*Cineva sau nimeni*).

De ce nu putem privi dincolo de privilegii, examinând corectitudinea comportamentului oamenilor, efectul pe care le au acțiunile lor, în termenii consecințelor de lungă durată?

Cele mai provocatoare
3 întrebări în viață sunt:

- Ce anume am învățat?
- Ce am păstrat?
- Ce am transmis mai departe?

5

Cum să identificați oamenii prefăcuți

Eo mare diferență între a fi fericit (plin de bucurie) și a fi satisfăcut (de circumstanțe); între mulțumire (cu privire la modul în care stau lucrurile) și nerăbdare (cu un progres foarte lent).

Astăzi este vorba
de circumstanțe, dar mâine
sunt doar rezultatele
a ceea ce am făcut.

Persoanele prefăcute par întotdeauna foarte instabile. Se tem să descopere adevăratele lor motive și intenții. Oamenii modești autentici abandonează aceste temeri, pentru că preferă să nu mascheze ceea ce sunt ei de fapt și ceea ce își doresc cu adevărat.

Iată o întrebare pentru dumneavoastră:

Dacă aveți 84 de ani, sunteți bogat și foarte bine văzut, v-ați trezi la 3:30 dimineața 6 zile pe săptămână pentru a merge la muncă? Asta face Paul Harvey, pentru că „nu a găsit ceva mai interesant de făcut“. Cei mai mulți oameni au auzit de el sau au auzit zicala de la el, sau și una, și alta. El e de părere că ascultătorii de știri nu vor să audă despre un om perfect sănătos, bogat și fericit – ceea ce ar putea să îl facă pe cel ce ascultă să se simtă prost. Acest venerat transmițător de știri a spus

recent celor 2000 de cetățeni care îl ascultau despre cum poți să te bucuri de viață în ciuda părului alb și a ridurilor. Ca dovadă, a vorbit despre concluzia la care a ajuns *Jurnalul de Medicină* din New England, anume că, numai prin autodisciplină, această generație se poate bucura de 100 de ani de viață. Apoi, cu o sclipire în ochi, a adăugat: „Dacă viața ar fi logică, atunci aceștia ar fi oamenii aceia care ar încăleca șaua.”

Oamenii de succes și-au rafinat abilitățile de a discerne între cei ale căror motivații sunt oneste și prefăcuții sau ipocriții. Ei își petrec mult timp studiind comportamentul uman cu atenție și nu au încredere în impresiile imediate sau părerile preconcepute.

Nonsensul nou
este tot nonsens.

Oamenii umili sunt realiști:

- Învață să diminueze exagerările de statut, bogăție și putere.
- Nu interpretează câștigarea vreunei competențe drept o superioritate permanentă.
- Sunt sensibili la preferințele și nevoile celorlalți.
- Sunt realmente interesați de aceia care îi ajută și îi susțin.
- Analizează motivul pentru care cei prefăcuți încearcă să înlocuiască substanța prin farmec și popularitate.
- Sunt sensibili la atitudini defectuoase.

Nu este dificil pentru oamenii modești să îi recunoască pe ipocriți, pentru că:

- Învață să diminueze exagerările de statut, bogăție și putere

Prietenii de încredere
știu foarte puține
despre contul
dumneavoastră bancar.

La Baxter International, o companie de produse medicale, cu o cifră de afaceri de 30,8 milioane de dolari, președintele Harry J. Kraemer încearcă să se împartă între muncă și casă. Lui îi pasă de oameni și cercetează punctele lor de vedere într-un mod proactiv. Viața lui personală este atât de importantă pentru el, încât a preluat numele de familie al soției sale (Jansen), folosindu-l drept al doilea prenume al său.

Dacă trebuie să părăsească o întâlnire importantă pentru a antrena echipa de baseball a fiicei sale, o face. Conduce prin propriul exemplu, astfel încât oamenii știu că el nu face numai să vorbească, încurajându-și angajații să procedeze întocmai.

Calitatea de ascultător al lui Kraemer i-a convins pe oameni că este cu adevărat interesat de tot ceea ce au ei de zis. Aceasta e o calitate de excepție. Încurajarea comunicării fructuoase atât cu angajații, cât și cu clienții a ajutat compania Baxter să dezvolte produse noi și foarte utile, inclusiv un aparat mic, ușor de transportat, comod, pentru dializa rinichilor. Harryl simte că secretul constă

în păstrarea simplității lucrurilor, pentru că lucrurile chiar sunt simple.

- **Nu interpretează câștigarea vreunei competiții drept o superioritate permanentă**

Atunci când antrenorul de fotbal Eddie Robinson a stabilit un record, fiind primul antrenor de colegiu care a câștigat 400 de meciuri, el a declarat că și-ar dori să poată împărți laudele în mod egal cu toți jucătorii și asistenții pe care i-a avut, pentru că toți merită acest lucru.

Modestia lui este legendară. Lucrul care l-a făcut mai mândru decât toate victoriile înregistrate a fost numărul ridicat al atleților din echipa lui care au absolvit școala. La Grambling (1941-1998), 80% dintre studenții atleți au absolvit, în timp ce 45% era media națională.

Cei 57 de ani de antreprenoriat ai lui Robinson sunt întrecuți doar de cei 60 de ani ai săi de căsnicie. Sinceritatea și efortul susținut sunt evidente nu numai în cadrul mariajului său durabil, ci și în toate relațiile pe care le-a avut. A fost inclus în Asociația Horatio Alger a Americanilor Remarcabili, în 1988, și a fost onorat în nenumărate rânduri pentru integritatea de care a dat dovadă.

Atunci când unii oameni îl catalogau drept „antrenorul negru”, singura lui replică era că se străduiește să fie un „bun american”. Și asta și este.

Întrebare: Ce anume îl face pe Paul Newman special, în afară de faptul că este un actor senzațional? Răspuns: este un antreprenor de succes. În 1982 a fondat compania Newman's Own pentru a produce un amestec special pentru salate. Întregul profit a fost donat, însă fără a i se face numele cunoscut. Ceea ce a făcut nu a făcut-o pentru faimă.

În 1985, a instituit o tabără pentru copiii bolnavi de cancer sau afecțiuni grave ale sângelui. Pentru aceasta, compania lui a cheltuit aproximativ 10 milioane de dolari, acoperind numai costurile de început. Combinația de pasiune, compasiune și modestie specifică lui Newman este recunoscută de multe alte persoane care luptă pentru aceeași cauză.

- **Sunt sensibili la preferințele și nevoile celorlalți**

Ascultă de două ori mai mult decât vorbești. Nu avem două guri și o ureche.

Steve Case de la America On-Line a clădit un adevărat imperiu ascultându-și clienții. A început încă din tinerețe. Crescând în Honolulu, avea și el, asemenea celor mai mulți copii de vârsta lui, o rută de distribuit diverse hârtii. Însă nu s-a limitat numai la livrarea de hârtii. Vindea o varietate de produse clienților de pe ruta lui.

De la 26 la 41 de ani, Case a fost direct responsabil de creșterea nemaipomenită a rețelei AOL, văzând numărul membrilor crescând până la 20 de milioane, în timp ce acțiunile lui la AOL s-au ridicat la aproximativ un miliard de dolari, până în anul 2000. Este evident faptul conform căruia el înțelege că aroganța ne face vulnerabili, atunci când afirmă: „Dumneavoastră vă doriți ca oamenii să fie de încredere fără să fie aroganți.”

Poate vă așteptați de la un om cu venitul lui să dețină un întreg stat drept casă, departe de înghesuială și gălăgie. Ei bine, el locuiește într-o reședință modestă,

mâncând, de regulă, la cantina companiei mai degrabă decât într-un separeu – și încearcă „să nu se ia prea în serios“.

Aceia care prețuiesc
privilegiile mai mult decât
principiile le pierd, în scurt
timp, pe amândouă.

DWIGHT D. EISENHOWER

- Sunt realmente interesați de aceia care îi ajută și îi susțin

Nu mă poți cunoaște
cu adevărat decât dacă știi
un pic despre succesul meu
și foarte multe
despre eșecurile mele.

John Lewis Kraft (1874-1953) a fost un om extraordinar, respectat atât de angajați, cât și de prieteni. A știut cum să făurească relații de loialitate care să dureze o viață întreagă. Până în momentul în care numărul angajaților s-a ridicat la 3000, îi știa pe toți pe nume. Mulți dintre ei au purtat mult timp niște inele făcute chiar de Kraft, cu care el și-a premiat angajații pentru serviciile exemplare pe care le prestau.

În 1890, la vârsta de 16 ani, a plecat de acasă și a ajutat la achitarea datoriilor, muncind la ferma familiei sale. Mai întâi a vândut ouă și în 2 ani a reușit să achite

întreaga ipotecă. În momentul în care o nouă serie de taxe l-au scos din sectorul avicol, a început să comercializeze brânză. În 1903, cu mai puțin de 100 de dolari capital, și-a închiriat un cal și o căruță. Împreună cu Paddy (calul său) a început să livreze brânză pe la magazinele alimentare locale.

Kraft voia să știe mai multe despre brânză, pentru a reuși să îi prelungească termenul de valabilitate. În 1916 a obținut autorizația pentru comercializarea brânzeturilor prelucrate. În Primul Război Mondial, armata a fost aprovizionată cu cantități masive de conserve de brânză care s-au păstrat foarte bine.

Chiar și în timpul Marii Depresii, Kraft nu a evitat riscul. A lansat o campanie de ajutorare pentru „Biciul Fermecat“, având ca rezultat cheltuieli record în publicitate. În același an a sponsorizat o emisiune radio, „The Kraft Music Hall“, pentru a introduce noi produse. Aceasta a devenit imediat un succes. Produsele semnate de Kraft sunt încă foarte apreciate, iar respectul său pentru angajați este temelia acestei moșteniri.

- Analizează motivul pentru care cei prefăcuți încearcă să înlocuiască substanța prin farmec și popularitate

A gândi fără a acționa
este inofensiv. A acționa
fără a gândi este periculos.

Cu toate că au trecut mai bine de 2000 de ani de când a trăit Iisus, El încă deține, în cea mai mare parte a

lumii, locul 1 în topul celor mai mari lideri ai tuturor timpurilor.

Iată câteva motive:

- A insuflat oamenilor o viziune a beneficiilor stării de lipsă de egoism.
- A realizat lucruri dificile, făcându-le să pară floare la ureche.
- Nu s-a ascuns de viața reală.
- A privit eșecul direct în ochi și a refuzat înfrângerea.
- S-a specializat în răsturnări de situații.
- A găsit întotdeauna cele mai bune calități în oameni, chiar și în aceia cu defecte foarte mari.
- A demonstrat că afecțiunea poate schimba viața.
- Nu s-a situat deasupra iertării.
- Mai presus decât orice, a demonstrat prin propriul exemplu și nu s-a abătut de la misiunea personală.

• **Sunt sensibili la atitudini defectuoase**

Integritatea nu poate fi
predată sau învățată.
Devine parte a eului atunci
când urmăm exemplele
oamenilor onești
și demni de încredere.

Terry Fox a avut ceva de dovedit – lui și întregii lumi. Pentru mai bine de 20 de săptămâni, a alergat 26 de mile pe zi (aproape cât distanța unui maraton), cumulând un

total de 3339 de mile. Scopul lui: să strângă fonduri pentru cercetări în domeniul tratamentului cancerului.

Dar mai este ceva ce ar trebui să știți – a făcut-o cu un singur picior. Pe celălalt l-a pierdut din cauza cancerului. Și după doar 18 luni de antrenament a fost în stare să alerge cu un picior cu proteză.

Fox estima că, până să se îmbolnăvească, era o persoană egocentristă. Dar după aceea a simțit nevoia de a-i ajuta pe ceilalți. El a vrut să demonstreze că fiecare poate face ceva, așa că a strâns singur 1,7 milioane de dolari, înainte să fie nevoit să se întoarcă acasă pentru a-și continua tratamentul. „Maratonul Speranței”, pe care l-a inițiat, continuă și astăzi. În prezent, peste 50 de țări organizează curse Terry Fox în fiecare an pentru a strânge fonduri pentru cercetările cu privire la cancer. Terry a murit în 1981, dar moștenirea lui dăinuie și astăzi.

6

Demnitatea tăcută

Cum să detectați falsa modestie

Iisus a fost cel mai influent lider al tuturor timpurilor, pentru că i-a pus pe ceilalți înaintea propriei persoane.

Teatrul, aroganța, zgomotul nu construiesc încrederea. Comportamentul violent și lăudăros este inutil pentru aceia care sunt în căutarea unui răspuns rezonabil sau a unei soluții practice. Pe de altă parte, oamenii liniștiți, tăcuți, gânditori, care se concentrează asupra ta și a situației în care te afli, sunt percepuți ca fiind de un real ajutor.

Oamenii modești ies în evidență nu pentru a atrage atenția asupra lor, ci pentru a-i pune pe ceilalți în lumina reflectoarelor.

- Ei înțeleg că a oferi încredere celor care o merită este un element motivator pentru performanțe viitoare.

- Obțin satisfacția de care au nevoie din plăcerea de a împărtăși.
- Au învățat că modestia atrage, iar vanitatea respinge.
- Înțeleg că prin compasiune stabilesc relații mai durabile decât prin acțiuni egocentrice.
- Au învățat cum să recunoască falsa modestie examinând comportamentul real și nu doar vorbele.
- Se simt la fel de mulțumiți atunci când îi ajută pe ceilalți să își îmbunătățească situațiile ca și când ar fi avansat ei înșiși.
- Pun rezultatele deasupra surselor și trâmbițelor.
- Își cer scuze atunci când greșesc.
- Caută nevoi nemaîntâlnite.

Demnitatea tăcută a oamenilor modești strălucește ca inspirație, pentru că:

- Ei înțeleg că a oferi încredere celor care o merită este un element motivator pentru performanțe viitoare

Acordați cât mai puțină încredere acelor care pretind credit pentru realizările altora.

Johnny Unitas (1933-2002) a fost unul dintre cei mai cunoscuți jucători din NFL. Asta, evident, dacă nu luăm în seamă prima reușită în ligă. A interceptat și a alergat înapoi, înregistrând un eseu. Atunci când s-a pensio-

nat, în 1973, deținea 22 de recorduri, fiind primul jucător care a aruncat pe o distanță de 40.000 de yarzi de-a lungul întregii sale cariere.

Unitas a oferit credit tuturor celor care l-au ajutat și încurajat de-a lungul drumului său. Când a fost primit în Holul Faimei, în 1979, a spus: „Un om nu ajunge nicio dată în acest punct al vieții fără să fie ajutat, urnit, împins de la spate și îndemnat să facă lucrurile și mai bine.”

În ciuda recunoașterii numelui său și a statutului legendar, Unitas și-a păstrat o atitudine modestă. La înmormântarea lui, Cardinalul de Baltimore a rezumat sentimentele tuturor. „Johnny” a zis el, „a fost genul de persoană care ar strânge mâna unui nevoiaș, unui om fără adăpost, spunându-i, cu sinceritate, că se simte onorat să îl cunoască.”

- **Obțin satisfacția de care au nevoie din plăcerea de a împărtăși**

Albert Schweitzer (1875-1965) se mândrea cu un talent pe care îl aveau mulți oameni. Mai întâi, a obținut două doctorate, unul în filosofie și celălalt în teologie. A devenit pastor și profesor, studiind în paralel muzica. Ținea concerte cântând la orgă și pian. A mai scris cea mai bună biografie a lui Johann Sebastian Bach.

Toate aceste realizări au avut loc înainte de a împlini 30 de ani, moment în care și-a schimbat direcția. S-a întors la școală și a studiat medicina, devenind medic și petrecându-și următorii 60 de ani din viață tratând oameni. Zelul și dedicarea lui nu s-au clătinat niciodată.

Când Schweitzer a aflat despre condițiile precare ale coloniei franceze din Gabon, Africa, a decis că trebuie să meargă acolo. În 1913 a plecat, împreună cu soția lui, Helene, și și-a deschis un cabinet acolo. Acea a fost

casa lui pentru următorii 50 de ani. Viața nu s-a dovedit ușoară. Dormea foarte puțin și își începea munca imediat ce se lumina de ziuă. Pacientul era întotdeauna pe primul loc, de dimineață până noaptea târziu.

Albert Einstein, care-i era un prieten apropiat, spunea despre Schweitzer: „El nu ținea predici și nu visa ca exemplul său să fie urmat de o mulțime de oameni. Acționa, pur și simplu, dintr-o necesitate interioară.” Și-a dedicat întreaga viață, până la 90 de ani, în beneficiul oamenilor care aveau nevoie de ajutor, trăind conform convingerii că: „Exemplul nu este elementul *principal* în a-i influența pe ceilalți. Este *singurul* element.”

A fi nefericit
este o alegere, nu o condiție.

John Wood nu este un nume foarte cunoscut. La vârsta de 38 de ani a plecat de la Microsoft, renunțând la poziția de director al dezvoltării afacerilor în China. În acea funcție el a învățat că peste 850 de milioane de oameni sunt analfabeți. Acest fapt l-a determinat să pornească operațiunea „Camera de Citit”, o corporație non-profit ce fondează școli și biblioteci, ajutându-i pe copiii asiatici să învețe să citească. Scopul lui era ca 10 milioane dintre ei să se cultive până în 2010.

Nu va fi ușor, dar în numai 3 ani, „Camera de Citit” a deschis 300 de biblioteci în școli, a construit 25 de instituții de învățământ, a donat peste 100.000 de cărți și a creat peste 10 săli dotate cu computere. Nepal a constituit centrul atenției muncii lui, dar au început deja și în Vietnam și plănuiesc să se extindă și în India și Cambodgia

În noua lui companie nu este nici măcar plătit. Mai mult, există un singur angajat salariat, directorul executiv, care se ocupă cu strângerea fondurilor și a autorizațiilor. Wood știe că, deși au ajutat peste 100.000 de copii, totuși această cifră reprezintă numai 1% din 1% din totalul celor care trebuie învățați. E conștient de faptul că mai este mult de muncă, dar e pregătit să continue ceea ce a început.

- **Au învățat că modestia atrage, iar vanitatea respinge.**

Robert Frost (1874-1963), unul dintre cei mai buni poeți ai secolului al XX-lea, a fost întotdeauna mânat de țelul său. Și-a dorit să se bazeze pe propriile puteri, așa că a refuzat ajutorul financiar oferit de bunicul său, pentru că acesta se aștepta la reușită în decursul unui an. El a prezis despre sine că îi va lua aproximativ 20 de ani să fie recunoscut ca poet, și așa s-a și întâmplat. *A Boy's Will (Voința unui băiat)*, prima lui carte de poezii, a fost publicată în 1913. Recenziile nu au fost strălucitoare, însă el nu s-a lăsat descurajat.

Frost s-a înscris atât la Dartmouth, cât și la Harvard, dar nu a reușit să termine nici una dintre școli. El era de părere că adevărata școală durează toată viața și nu se măsoară în diplome de facultăți. Scia încet și era un scriitor pretențios; ar fi putut petrece 10 ani sau mai mult la un singur poem, revenind asupra lui până când era demn de a fi publicat.

Robert Frost a câștigat patru premii Pulitzer, a fost ales membru al Academiei de Arte și Litere și a primit medalia de aur a Congresului, însă nu a uitat niciodată de unde a plecat. S-a întors la fermă pentru a munci, livrând diverse produse restaurantului local, unde a

fost instruit să folosească intrarea din spate, pentru livrări. Nu a insultat niciodată pe nimeni, nu a fost niciodată arogant și nu a avut nevoie de surle și trâmbițe pentru a face lucrurile pe care știa cel mai bine să le facă.

- **Înțeleg că prin compasiune stabilesc relații mai durabile decât prin acțiuni egocentrice.**

Dacă există o graniță
între noi, o voi șterge.

Angajată a spitalului, Donna Morasco se lupta cu leucemia în 2001. Deodată, s-a trezit înconjurată de oameni care și-au dedicat timpul, dragostea și talentul de colectori de fonduri pentru a o ajuta să meargă mai departe.

Simțind că ar fi imposibil să le întoarcă favorul celor care au susținut-o, a decis să împartă favorul și altora. Ea plănuiește o strângere de fonduri necesare fiicei unei prietene a ei, care a fost de două ori spitalizată pentru colabări pulmonare spontane. A rămas imobilizată și nu a putut lucra, în timp ce facturile nu conteneau a se aduna.

Marasco dorește să ofere aceeași generozitate pe care a primit-o unei persoane care are mai mare nevoie de ea. Din păcate, nu a putut conduce chiar ea operațiunea de strângere de fonduri, întrucât sora ei din Colorado fusese, în acea perioadă, operată de cancer.

Johnny Weissmuller (1904-1984) a rămas în memoria oamenilor pentru rolul său în Tarzan, jucând în 12 filme la Hollywood. Știați însă că a fost și unul dintre cei mai

buni înotători ai tuturor timpurilor? A câștigat trei medalii de aur și una de bronz în Olimpiada din 1924 și, din nou, două medalii de aur la jocurile olimpice din 1928.

Totuși, excelentele abilități de înotător ale lui Weissmuller nu au fost limitate doar la competiție. În 1927, și-a riscat viața în mod intenționat, când o furtună puternică a lovit orașul lor, răsturnând un vaporeș aflat pe lacul Michigan. Mulți pasageri de pe puntea superioară au alunecat peste bord. Weissmuller și fratele său, Peter, au ajutat victimele accidentului. Johnny a înotat în apele învolburate salvând oameni, în timp ce Peter îi resuscita. Cei doi frați au reușit să salveze viețile a 11 oameni în acea zi, primind, ulterior, premiul pentru eroism din partea orașului Michigan. Dovada de compasiune a însemnat mult mai mult decât introducerea lui în Holul Faimei la Înot, în 1965.

- **Au învățat cum să recunoască falsa modestie examinând comportamentul real și nu doar vorbele**

Cel mai potrivit moment să judeci conducătorii este atunci când se află în afara scenei.

Henry (Hank) Aaron a crezut în auto-îmbunătățirea continuă. Nu a zăbovit niciodată asupra realizărilor anterioare și a reușit, în final, să depășească recordul de 755 puncte, stabilit de Babe Ruth, din cadrul Marii Ligi de Baseball. A stabilit, de asemenea, alte două recorduri, de 2297 puncte la alergare și 6856 puncte la bază.

De fapt, Aaron deține cele mai multe recorduri din toată istoria jocului de baseball. A fost înscris în Holul Faimei al Baseball-ului Național în 1982 și numit în cadrul echipei de baseball a Marii Ligi din toate timpurile, în 1999.

Modestia lui Aaron se bazează pe lecțiile învățate de la părinții săi: 1) să-l respecti întotdeauna pe cel cu care ai de-a face, indiferent cine este și 2) să acorzi încredere oricărui om care o merită. Concluzia este, așa cum spunea el însuși: „Dacă începi să nu-ți iei adversarii în serios, atunci vei avea probleme serioase.”

- **Se simt la fel de mulțumiți atunci când îi ajută pe ceilalți să își îmbunătățească situațiile ca și când ar fi avansat ei înșiși**

**Aceia care sunt săraci și cerșesc devin niște ratați.
Aceia care sunt săraci și muncesc devin învingători.**

Jack Northrup (1895-1981) nu a absolvit niciodată o facultate. Mai mult, nici măcar nu a început vreuna. S-a decis asupra unei cariere în cadrul aviației încă de când avea 16 ani și, imediat după liceu, a intrat în afaceri cu avioane. În 1939 a fondat compania aeriană Northorn Aircraft. Năstârjenit de gândurile convenționale, a început să deseneze avioane. Cu toate că era recunoscut drept conducător, el realiza ceea ce însă nu știa și studia cu sârg în acest sens.

Northrup nu ar fi pretins niciodată credit pentru munca angajaților săi. Mai degrabă el se asigura personal

că primeau ce meritau. Încuraja inginerii să gândească singuri și să nu vină la el cu probleme decât dacă au cel puțin o soluție. A creat „Aripa Zburătoare”, care a fost premergătorul avionului Stealth din ziua de azi.

Și-a folosit, de asemenea, inventivitatea pentru a rezolva și alte nevoi. În 1946, a văzut cât de limitate erau alegerile veteranilor Celui de-al Doilea Război Mondial, cu privire la proteze. În scurt timp, el și personalul său au creat membre atât de ușoare, încât întreceau orice alt produs disponibil în acel moment. Refuzând să accepte bani pentru serviciile sale, a oferit modelele unor firme de profil pentru a scoate pe piață cele mai eficiente proteze.

Mia Hamm este, probabil, cea mai cunoscută atletă din Statele Unite. A fost membră a echipei de fotbal din Cupa Mondială a Statelor Unite, încă din urmă cu 16 ani (începând de la vârsta de 15 ani) fiind vedeta jocului aproape de fiecare dată. Dar Hamm preferă să îi lase pe ceilalți din echipă să se bucure de publicitate, ea preferând să rămână departe de topul atracției sportive. Își dorește să evite a lua credit de la colegii ei, care îi sar în ajutor de fiecare dată când i se încalcă acea intimitate de care are nevoie. De regulă, predă ștafeta purtătorilor de cuvânt ai echipei, Julie Foudy sau Brandi Chastain.

Hamm declara: „Nu spun că sunt cea mai bună, pentru că nu mă gândesc la asta. Mă uit la mine în același mod în care o făceam și pe vremea când eram doar un copil speriat, care încerca din răputeri să reușească.”

Mia își dorește să își conducă echipa spre victorie. Convingerea ei că întotdeauna poate mai mult este evidentă dacă ne uităm la reușitele carierei sale, care includ câștigarea a patru campionate ale Universității din Carolina de Nord, două Cupe Mondiale și aurul olimpic.

Pe lângă acestea, a bătut recordurile atât la categoria femei, cât și la bărbați.

Deloc rău pentru o domnișoară care e fericită atunci când colegii ei primesc atenție în locul ei.

- **Pun rezultatele deasupra surlelor și trâmbițelor**

Convingerea, fără nici o acțiune, este echivalentul navigării fără vânt.

Edwin Land (1909-1991) a absolvit Academia din Norwich cu onoruri, dar a renunțat la Harvard încă din primul an. A preferat să studieze de unul singur la biblioteca publică. Lipsa unei diplome nu l-a împiedicat să fie cel de-al doilea, după Thomas Alva Edison, în privința numărului de invenții brevetate în S.U.A.

Cunoscut pentru inventarea aparatului de fotografiat de tip Polaroid, a creat, de asemenea, filmul de mare viteză și cu raze X, sistemul ID, 3D, camerele de filmat instant, aparate pentru vederea de noapte și recunoaștere aeriană. Multe dintre invențiile sale au rezolvat nevoile Guvernului Statelor Unite, cum ar fi polarizoarele de infraroșu, adaptarea la vederea nocturnă și sistemul optic de supraveghere. Altele au o aplicare mult mai comună, cum sunt ecranele cu cristale lichide (LCD) și farurile de camuflaj.

Land a sperat că efortul lui se va dovedi util. Și-a dus munca de la un mic concern aflat la subsol către înălțimea unei mari companii cu mii de angajați de peste tot din lume, de mai bine de 50 de ani.

Întrebat despre pensionare, și-a exprimat viziunea foarte clară cu privire la activitatea sa: „Ceea ce îmi doresc nu este pensionarea, ci mai mulți ani.”

Ray Boehm a creat prima echipă SEAL a Marinei Statelor Unite, dezvoltând primul program de training în acest sens. Activitatea cerea concentrare maximă. A refuzat să lase să intervină ceva în drumul lui și și-a direcționat întreaga energie înspre realizarea visului. A fost nevoit să depășească multe obstacole și dificultăți, fără a se teme că se va face de rușine. Trăia cu convingerea că echipa va supraviețui indiferent ce s-ar întâmpla cu el.

Motto-ul vieții lui Boehm trăiește încă printre membrii SEAL: „Dacă afirmi întotdeauna adevărul, nu trebuie să te temi de ceea ce ai spus.” Loialitatea demonstrată oamenilor lui era reciprocă, și s-a făcut evidentă prin angajamentul lor că „ar merge și în iad cu el”.

- **Își cer scuze atunci când greșesc**

Obstacolele întâlnite
sunt căi spre dezvoltare.

Beverly Engel, autorul cărții *The Power of Apology: Healing Steps to Transform All Your Relationships* (Puterea iertării: pași de vindecare pentru a-ți transforma toate relațiile), spunea: „A ne cere iertare atunci când am greșit reprezintă un mesaj de regret sau preocupare din partea noastră și o recunoaștere a dreptului celuilalt de a fi supărat.”

- **Caută nevoi nemaiîntâlnite**

Doctorul Darrel Carter practică medicina pe un drum mai special. Nu sunt decât 18.000 de oameni împrăștiați în orașe și sate în jurul zonei Granite Falls, Minnesota, acolo unde locuiește el. Alarmat de lipsa de salubritate de care dispun micile orașe, și-a propus să diminueze acest gol. De trei ani și mii de ore, a condus neconținut peste 20 de alți profesioniști în sănătate pentru a stabili sistemul Sprijinul Comprehensiv pentru o Viață Avansată (SCVA). Cursul pentru doctorii rurali, asistente și voluntari în ceea ce privește elementele primare de prim-ajutor a fost învățat de peste 1300 de oameni, din 1996 până în prezent. Manualul de 1000 de pagini ar putea deveni baza unui program național.

Dar Carter nu încetează munca voluntară nici după ce a trecut prin situații de tipul cancerului de rinichi sau operația din urmă cu 5 ani. Această experiență, spunea el, l-a ajutat la stabilirea unei mai bune comunicări cu pacienții. Mai mult decât potrivit, modestul, generosul doctor Darrel Carter a fost numit de către Academia Americană de Medici de Familie „Omul anului 2003”.

7

Actele întâmplătoare de bunătate

Foarte puține ființe, dacă există vreuna, pot ignora actele de bunătate. Ceva din noi le caută și le apreciază. Oamenii pe care îi admirăm par a fi amabili și cu gânduri bune mai tot timpul. Atunci când un străin are nevoie de ajutor, ei îl ajută. Atunci când un prieten are nevoie de înțelegere, ei îl sprijină. Iar când un copil necesită încurajare, aceștia i-o oferă.

Ironia este că nu ne-am născut cu instinctul de a fi buni sau amabili. Dimpotrivă, copiii sunt, în mod natural, egocentriți și temperamental. Trebuie să învățăm despre bunăvoință de la persoanele exemplare pe care le întâlnim și cu cât mai devreme, cu atât mai bine.

Nimic de câștigat

Adulții modești sunt buni în mod constant, pentru că simt că nu au nimic de câștigat prin agresivitate și egoism. Ei găsesc fericirea în micile bucurii simple:

- apreciind fiecare zi
- râzând de ei înșiși
- învățând copiii
- ascultând o persoană mai în vârstă
- prevenind greșeala altcuiva
- strângând mâna cuiva pe care îl iubesc
- evitând să rănească pe cineva
- acordând atenție efortului de a da sfaturi

- văzându-i pe cei dragi zâmbind
- fiind consultați
- fiind acceptați
- fiind apreciați

Fericirea
este un proces, nu un lucru.

GERALD EDELMAN, scriitor.

Atunci când modestia domină, bunătatea nu este o acțiune rațională sau logică. Ci instinctivă, spontană și pornind din inimă. Consecințele personale, sociale sau politice nu sunt luate în considerare. Ceea ce contează este dacă am făcut sau nu ceea ce trebuia să facem și dacă acel lucru a fost de folos.

Persoanele modeste nu întreprind acte de bunătate conform unui plan elaborat anterior. O fac atunci când este nevoie, oricând ar fi acest moment. „Ziua schimbării” a oferit oamenilor de peste tot din lume ocazia să facă exact acest lucru. Spre exemplu, Miriam Ortiz, care s-a mutat recent din Mexic în Statele Unite, a organizat pentru 180 dintre vecinii ei 12 case de recuperare. Voluntarii au curățat și spălat 5 locuințe, au zugrăvit patru, au curățat 2 yarzi de teren, au înlocuit ferestre, 582 pungi de gunoi și au plantat flori într-o grădină. Ce schimbare a apărut într-o singură zi!

„Picioș peste Picioș” este un alt exemplu. Cei din acest grup au hrănit 84.300 de oameni fără locuință în Los Angeles. Pe lângă mâncare, ei oferă nevoiașilor și alte lucruri folositoare, ca bilete de autobuz, o pereche de ciorapi calduroși, o bicicletă sau un scaun cu rotile. Atunci când sunt întrebați de ce anume au nevoie, cei

mai mulți oameni cer lucruri simple, mărunte, pe care le primesc așa cum li se oferă.

Jim și Judy Huff, persoane cu dizabilități, au vrut să răsplătească bunătatea care le-a fost oferită. În acest sens, s-au decis să doneze haine călduroase de iarnă unei organizații non-profit. Dar și-au dorit să rămână anonimi, așa că au sunat ca să fie siguri că centrul era deschis pe 26 octombrie, atunci când au livrat 162 de haine, plus mănuși. Și toate acestea fără prea mult zgomot. Iată modul în care și-au dorit ei să decurgă lucrurile, pentru că Judy e de părere că prea mult tam-tam nu e benefic. Ea se teme că zgomotul ar șterge fapta bună pe care au făcut-o și ar diminua binecuvântarea milosteniei.

De ce unora le este mai ușor să fie buni fără să se gândească prea mult la acest lucru?

- Ei sunt de părere că pot merge înainte chiar și atunci când se abat din drum.
- Nu se simt descurajați atunci când nu se află în lumina reflectoarelor.
- Se simt satisfăcuți atunci când reacționează la nevoile celorlalți.
- Când sunt dezamăgiți, ei revin în forță.
- Nu interpretează eșecul ca o stare permanentă de lucruri.
- Caută în mod continuu situații în care pot schimba ceva.
- Simt atunci când ceilalți au mare nevoie de ei.

Oamenii modești privesc bunătatea ca pe propria recompensă, pentru că:

- **Ei sunt de părere că pot merge înainte
chiar și atunci când se abat din drum**

La vârsta de 93 de ani, Benny Carter, saxofonist de jazz, liderul formației sale, compozitor și organizator, încă mai lucrează, sau mai bine zis, încă mai cântă.

Duke Ellington consideră că importanța contribuției lui Carter „este atât de imensă, încât mă lasă fără cuvinte”. Un adevărat compliment din partea lui Duke, unul dintre cei mai prolifici compozitori americani ai tuturor timpurilor. Cu toate acestea, Benny rămâne cu picioarele pe pământ. Modestia lui este mai mult decât evidentă. Toți se gândesc la el ca la „cel mai simpatic om pe care ai vrea să îl cunoști vreodată”.

Carter spunea că vrea să se înțeleagă bine cu toată lumea și că se simte onorat că și ceilalți vor același lucru. Atunci când cântă alături de muzicieni mai tineri (și sunt destul de mulți) încearcă să le arate că le prețuiește munca, ajutându-i să o facă și mai bine.

Într-o carieră ce durează de mai bine de 70 de ani, a scris diverse aranjamente pentru Benny Goodman, Glenn Miller și mulți alți lideri de excepție. A trecut și de bariera impusă de Hollywood, devenind unul dintre primii afro-americani care a compus muzică pentru diverse coloane sonore.

E foarte greu de crezut că Chuck Noll nu a pus câștigul pe primul loc. Ocupând locul 5 în topul NFL al tuturor timpurilor, este singurul antrenor a cărui echipă a câștigat patru premii Super Bowl, în 1974, 1975, 1978 și 1979. Faptul că a condus echipa Pittsburgh Steelers spre nouă titluri de divizie și 15 sezoane pline de succese

în decursul carierei sale de 23 de ani l-a ajutat să intre în Holul Faimei pentru Fotbal, în 1993.

Dar Noll a pus învățarea înainte de toate. Știa că dacă poate face treabă bună învățându-i pe ceilalți, succesul va veni de la sine. Scopul lui era să găsească jucători tineri și talentați, cu potențial nelimitat, pe care să îi ajute să se ridice. Nu a simțit niciodată că ar putea să navigheze de-a lungul țărmlui, pentru că: „Singurul loc în care poți naviga de-a lungul țărmlui este la bazele dealului.”

Noll s-a concentrat pe antrenamente și s-a ținut departe de ochiul public. Nu voia atenție exagerată, crezând că astfel va risca să îi distragă pe jucători. Modestia sa este baza succesului echipei sale.

- **Nu se simt descurajați atunci când nu se află în lumina reflectoarelor**

Neil Armstrong a fost un pilot de testări, care are la activ 78 de ore în cadrul unor misiuni de zbor în timpul războiului coreean. A devenit ulterior astronaut, servind drept comandant al navei spațiale Gemini 8, apoi pe Apollo 11, în misiunea de pe Lună, în 1969.

Fiind primul om care a pășit pe Lună, i-ar fi fost foarte ușor să devină faimos, dar el a ales să nu o facă. A evitat celebritatea obținută odată cu pășirea pe astrul nopții, întrucât a simțit că succesul era rezultatul unei munci în echipă. El oferă credit tuturor celor de la NASA, care au făcut aselenizarea posibilă. Insistă în a susține că ar fi putut fi oricine altcineva în locul lui, iar faptul că a fost el cel care a pășit pe Lună este, pur și simplu, o întâmplare.

Armstrong a crezut întotdeauna că e necesar să dea tot ce are mai bun din el în orice activitate. Motto-ul său: „Nu e necesar să îți faci reclamă – rezultatele tale vor vorbi pentru tine.”

- **Se simt satisfăcuți atunci când reacționează la nevoile celorlalți**

Sinceritatea se măsoară
în trei cuvinte:
„Contează pe mine”.

Una dintre cele mai bune metode pentru a depista modestia este să vezi cine răspunde cel mai rapid la situații de criză sau extremă urgență. Dezastrul din 9 septembrie 2001 de la World Trade Center, în orașul New York, a oferit multe exemple în acest sens.

Brian Clark se afla la etajul 84 al turnului de sud la ora 8:45, când a auzit un zgomot puternic și a văzut o imensă minge de foc. Oamenii săreau pe geamuri în jurul lui. Buimăcit și îngrozit, nu a rezistat să se uite la ei.

Pe măsură ce și-a revenit în fire, a strâns șase oameni și și-a făcut loc către scara de incendiu. Câteva momente mai târziu, la etajul 81 a auzit o voce care striga: „Ajutați-mă, nu pot să respir!”

Brian l-a încurajat în mod instinctiv: „Rezistă!”, după care a sesizat că vocea venea din spatele unui zid imens. La capătul lui a zărit o mână strivită și a auzit un ciocănit. Împreună, cei din grup au reușit să mărească gaura până când au reușit să îl scoată pe Stanley Paimnath. „Eu sunt Stanley”, i-a spus el lui Brian, „iar tu îmi ești frate pe viață!”

Nu l-a împins nimeni pe Brian să îl salveze pe Stanley în acea zi oribilă, și nici nu a existat nimeni care să îi sugereze acest lucru. Chiar și în prezent, nu știe cum de a reușit să îndure căldura și flăcările, praful înecăcios, lipsa totală de lumină, șocul și durerea. Ce

știe însă este faptul că e recunoscător pentru ocazia ce i s-a oferit de a salva viața unui om.

Un alt erou al aceleiași zile de 11 septembrie este pompierul Dave Fontana. Acesta a ajutat oameni zilnic; salvarea lor era misiunea lui în viață. Și nu a lăsat pe nimeni și nimic să îi stea în cale.

Fiind unul dintre cei șapte copii ai părinților săi, a învățat de mic să împartă tot ce are. Copiii îl iubeau pe Dave. Iar Dave iubea copiii. Soția lui se temea că îl va trezi pe Aidan, fiul lor, întrucât îi șoptea în continuu la ureche „Te iubesc”.

Cea de-a opta aniversare a căsătoriei lor a fost în data de 11 septembrie 2001. A făcut schimb de tură pentru a se putea întâlni cu soția lui, Marian, la 9:00, marți dimineată. Ea îl aștepta la cafenea, dar el nu a mai apărut. O alarmă de gradul cinci a fost dată exact când făceau schimbul de tură. Primul avion tocmai lovise întâiul turn al clădirii World Trade Center. Cu toate că tura lui se terminase, Fontana a sărit imediat în camion, pentru ultima oară.

Soția lui, Marian, trăiește cu speranța că oamenii vor lua viața lui Dave drept un exemplu demn de urmat. Ea îndeamnă oamenii să nu poarte pică nimănui și să nu rămână supărați.

- Când sunt dezamăgiți, ei revin în forță

Nu poți schimba
ceea ce s-a întâmplat deja.
Mergi mai departe.

Thomas Monaghan nu se temea de muncă. A avut 44 de slujbe până în momentul în care a intrat în Marină. După încheierea activității, a luat, împreună cu fratele său, un împrumut de aproape 1000 de dolari pentru a cumpăra o mică pizzerie. O vreme au lucrat împreună, până în momentul în care și-a vândut VW-ul și a cumpărat și partea fratelui său. Faptul că muncea șapte zile pe săptămână și peste 100 de ore era ceva obișnuit la el.

Monaghan și-a dorit întotdeauna să dețină controlul afacerii, așa că ținea evidența la fiecare 3 luni și nu o dată pe an. Pentru a descuraja directorii să se poarte conform intereselor lor, a introdus o amendă pentru fiecare folosire a lui *eu* sau *mie*, în loc de *noi* sau *nouă*. Astfel, și-a ajutat angajații să obțină privilegiul Domino, avansând în funcție.

Stilul de management al lui Monaghan a funcționat. Lanțul de pizzerii Domino are, în prezent, mai mult de 6000 de magazine în peste 60 de țări, cu vânzări anuale de peste 2 miliarde de dolari.

Dar a face bani nu mai e de mult o prioritate pentru Tom Monaghan. Încrederea a jucat un rol foarte important în viața lui încă din copilărie. În 1998, și-a vândut 93% dintre acțiuni pentru un miliard de dolari, fiind astăzi implicat totalmente în munca religioasă filantropică.

- Nu interpretează eșecul
ca o stare permanentă de lucruri

Succesul nu înseamnă evitarea eșecului, ci constă în credința că nereușita nu este o condiție permanentă. Marco Quinones, un agronom mexican, știe acest lucru. Trăiește în Etiopia, unde a învățat peste 50.000 de fermieri ce dețin bucăți mici de pământ cum să își tripleze

(și chiar mai mult) producția alimentelor de bază. Ei cultivau în mare parte porumb. Înainte de venirea lui, aceștia produceau doar jumătate din producția necesară supraviețuirii. Depinzând de importul străin, mulți dintre ei sufereau de foame.

În prezent, Etiopia și-a dublat producția de porumb, având rezerve suficiente, încât să exporte în țările vecine.

Un alt exemplu este doctorul Don Hopkins, specialist în boli rare. Efectul pe care îl are una dintre acestea, cunoscută și sub numele de „viermele de Guineea”, este greu de descris. Maladia afectează oamenii săraci, izolați, cu precădere pe cei din Africa, India, Pakistan și Yemen. Doctorul Hopkins merge în satele din aceste zone, vorbește cu oamenii, le explică ce au de făcut pentru a evita infectarea cu acest virus, spunându-le tot ce trebuie să știe. În 1987, au fost înregistrate aproximativ 3 milioane și jumătate de cazuri. Doar 10 ani mai târziu, numărul s-a redus la 130.000, lucru în mare parte datorat eforturilor doctorului Hopkins.

- **Caută în mod continuu situații în care pot schimba ceva**

Fericirea nu ține de cine ești sau ce ai. Depinde numai de ceea ce gândești.

DALE CARNEGIE, scriitor.

Mathew Brown, în vârstă de 15 ani, a început un proiect prin care și-a propus să refacă terenul de joacă al copiilor cu nevoi speciale din Centrul Comunitar al Speranței, din localitatea Cottage Hills, Illinois. A făcut

acest proiect pentru a deveni membru al echipei Cercetașilor Vulturi, dar mulți copii au beneficiat de pe urma lui. Și-a petrecut 400 de ore reparând și repictând echipamentul de pe teren, donat și el, reușind să strângă donații pentru vopsea și gazon în valoare de 8500 de dolari. Apoi a recrutat alți 17 voluntari, chiar și dintre cercetași, să îl ajute. Spuneți-mi, nu v-ar plăcea să îl angajați pe acest tânăr?

Sora Marilyn Emmett și alți 17 voluntari de la camera de urgență a unui spital au ajutat o bătrână, în vârstă de 78 de ani, după ce i-a fost amputat piciorul. Voluntarii au construit o rampă de acces în casa ei, ca să reușească să intre în locuință în scaunul cu roțile. Sora Emmet a spus că era extaziată. Nu v-ar plăcea să îl aveți ca prieten pe unul dintre acești voluntari?

Fabiola Scholnick încă suferea în urma pierderii celor doi copii, Jeremy, 17 ani și Jonathan, de 14 ani, din cauza unui accident de mașină. Amândoi fiii ei și-au petrecut timpul ajutându-i pe cei fără adăpost, așa că s-a decis să facă același lucru, în memoria lor. A strâns 22 de voluntari, dintre care 14 erau adolescenți. Împreună au strâns 1 400 de dolari și au colectat peste 40 de cutii cu mâncare și produse de igienă uzuală, oferite ulterior celor nevoiași, peste o mie de oameni. Vă întreb, cine credeți că a beneficiat mai mult – voluntarii sau săracii?

La vârsta de 94 de ani, Eleanor Reed s-a gândit că ar fi o povară pentru o organizație ce i-a lansat o invitație de asociere. Ei au refuzat să accepte scuza sa și, astfel, a devenit membră.

Acest lucru se întâmpla în urmă cu 3 ani. De atunci, ea a condus comitetul, a organizat ateliere de lucru manual, s-a prezentat la majoritatea ședințelor, a gătit pentru evenimente de strângere de fonduri și, recent, a prezentat o recenzie la o carte extraordinară. Când

cineva vine acasă de la spital, Eleanor îi aduce prăjiturile făcute chiar de ea, plus, evident, zâmbetul ei. Cu toate că a suferit câteva operații serioase la coloana vertebrală, iar recent și-a scos un rinichi, ea știe să aprecieze starea de sănătate, vorbind despre activitățile ei ca despre „turtița sa din tărâțe de dimineață”.

Astăzi, nici unui alt membru nu i se va simți lipsa mai mult decât lui Eleanor.

• **Simt atunci când ceilalți
au mare nevoie de ei**

A crește cinci copii singură, după ce soțul ei a murit, a reprezentat doar începutul sacrificiului făcut de Cathy Darin. Unii prieteni au supranumit-o „Regina Suferinței”. Timp de 13 ani, Cathy a fost consilier al suferinței la spitalului Sfântul Raphael al bisericii catolice din Naperville, Illinois, lucrând simultan pentru departamentul de poliție local și spitalul Edward.

Sute de familii au fost alinate de ea în confruntarea lor cu boala, urgențele, tragedia sau moartea. În prezent, situația s-a inversat, Cathy fiind cea care trebuie să se lupte cu toate aceste dificultăți, fiind diagnosticată cu cancer la tiroidă, în stadiu terminal. Prietenii se strâng adesea pentru servicii ale bisericii, recepții sau petreceri date în cinstea sa. La un eveniment recent, fiul ei, Tom, i-a făcut lui Cathy complimentul suprem: „Mama mea a dat viață altora. Acum îi cer sfatul despre cum să fac eu față bolii ei.”

Bunătatea nu este oferită cu intenția de a fi răsplătită la fel. Pentru oamenii modești, este instinctivă. Ei o privesc ca fiind în beneficiul lor mai mult decât în al celor pe care îi ajută. Și, mai devreme sau mai târziu, așa se și întâmplă.

8

Momentele cruciale ale vieții

Zidurile de rezistență ale vieții sunt atât moștenite, cât și câpătate. Tencuiala totuși, cea care ne ține în picioare, ne este dată de acele întâmplări în care deciziile pe care le luăm ne conturează identitatea.

Privind înapoi în timp, înțelegem că multe dintre cele mai prețioase momente ale vieții au trecut aproape neobservate. Cu toate acestea, „momentele cruciale” sunt, poate, cei mai buni indicatori care ne arată cine suntem și cine vrem să fim.

Urcușurile și coborâșurile vieții mele m-au convins că dăm tot ce e mai bun din noi în 7 împrejurări majore:

- Atunci când ne concentrăm pe nevoile de bază.
- Când îi punem pe ceilalți mai presus decât pe noi înșine.
- Când ne asumăm responsabilitatea.
- Când suntem conștienți de propriile acțiuni.
- Când alegem adevărul în defavoarea decepției.
- Atunci când meritul este împărțit.
- Când suntem nevoiți să o luăm de la capăt.

Luați în considerare aceste exemple:

- **Atunci când ne concentrăm pe nevoile de bază**

Henry Morrison Flagler (1830-1913) a fost întotdeauna un optimist. Atitudinea lui ajutat să ajungă, de la un om care câștiga 5 dolari pe lună ca funcționar al unui magazin, co-fondator al companiei Standard Oil, devenind, în final, vizionarul care a dezvoltat întreaga Florida.

Nefiind tipicul de om de afaceri cu care v-ați obișnuit, Flagler a fost fiul unui preot. A plecat de acasă la vârsta de 14 ani, după ce a terminat opt clase. Înclinația naturală pentru vânzări, combinată cu mult efort susținut l-au ajutat să avanseze.

Flagler a reușit, însă nu s-a oprit niciodată din căutarea de noi oportunități. El a aflat că sarea a fost descoperită în Michigan și că era un element absolut necesar pentru păstrarea rezervelor alimentare în timpul Războiului Civil. Acest lucru l-a determinat să își investească întreaga avere de 50.000 de dolari în industria sării. După încetarea războiului totuși, cererea și oferta au scăzut, ceea ce a dus la ruina companiei sale. Flagler s-a întors în Ohio atât de sărac, încât sărea peste mesele de prânz pentru a economisi bani, dar a reușit să își plătească datoriile.

La sfatul medicului, Flagler s-a mutat împreună cu soția într-o zonă mai caldă, în Florida. Slab dezvoltată în 1870, el a întrezărit posibilități excelente, în timp ce alții nu vedeau decât pământ arid. A construit hoteluri, spitale și un sistem unificat de transport, inclusiv calea ferată a coastei de Est, Florida. La vremea aceea, ținutul Dade, o zonă cu mai mult de 7 200 de metri pătrați, avea o populație de numai 720 de oameni.

În ciuda multelor sale contribuții, Flagler a rămas un om modest. Construirea și dezvoltarea regiunii i-a oferit provocări și senzații mai mult decât faimă și avere. Conducătorul uneia dintre comunitățile pe care le-a ajutat a vrut să îi schimbe numele în Flagler, după numele lui, dar Henry a insistat să aleagă numele original nativ american – Miami.

Richard Avedon a declarat că în momentul în care teroriștii au lovit primul turn al clădirii World Trade Center, pe 11 septembrie, Michael Hingson se afla la biroul său de la etajul 78. Prietenul lui, Roselle, era prin apropiere. Cu calm, Roselle l-a condus pe Michael, iar acesta din urmă i-a îndrumat pe colegii săi înspre ieșire. Dar salvarea lor era încă foarte departe. Imediat ce au ieșit din clădire, cel de-al doilea turn s-a prăbușit și, prin fum, Roselle l-a condus pe Michael, iar acesta pe ceilalți – tot drumul până la râu. Michael e nevăzător din naștere. Roselle este câinele lui.

„Suntem o echipă”, spunea Michael în repetate rânduri. Și chiar sunt.

**Onestitatea
este potrivirea reputației
cu realitatea.**

Possum Trot, localitate în Texas, reprezintă căminul a doar 300 de familii, cele mai multe dintre acestea de origine afro-americană. Pastorul bisericii locale, reverendul W.C. Martin, face tot posibilul să mențină orașul pe linia de plutire. Cu toate că el și soția lui, Donna, au deja doi copii, s-au decis să mai adopte câțiva care au fost bătuți, neglijăți, sau mai rău. Astfel, au mai adus patru membri în familia lor. Evident, nu

fără probleme – căci minciuna și furtul însemnau supraviețuire acolo de unde veneau ei.

Donna Martin a întrebat-o pe Susan Ramsey, un asistent social de la agenția de adopție, dacă ar putea să vină la biserică să le spună și celorlalți despre ocazia pe care o au de a adopta copii cu necazuri. Deși familiile erau sărace, au părut dispuse să împartă puținul pe care îl aveau cu acești copii. Și au făcut-o. Toți copiii fuseseră molestați, trebuia să se sature cu firimituri, unii dintre ei nemaiauzind până atunci cuvintele „Te iubesc”. Ramsey i-a dat în grija mamelor singure, cuplurilor care mai aveau deja copii, adulților în vârstă ai căror copii ajunseseră deja la maturitate și chiar unei familii de patru surori care a adoptat 11 copii.

Și Possum Trot a continuat să adopte copii. Până la sfârșitul verii anului 2001, au fost luați în grija familiilor de acolo 61 de copii.

• Când îi punem pe ceilalți mai presus decât pe noi înșine

Eroii Companiei Aeriene Naționale 93, din Statele Unite, au prevenit un atac terorist asupra capitalei Washington D.C., în data de 9.11.01. Au salvat, probabil, întregul oraș, chiar și Casa Albă. Teroriștii care au plănuit atacuri în ambele ținte, pe lângă cel de la World Trade Center și Pentagon în acea zi, ar fi reușit cu ușurință dacă nu s-ar fi opus câțiva pasageri hotărâți.

Todd Beamer părea, pentru toți ceilalți, un om obișnuit, devotat în mod special familiei sale. Jeremy Glick deținea centura neagră și a concurat în Campionatul de Judo NCAA, cu toate că nu avea nici antrenor și nici echipă. În 1993, a câștigat titlul național. Mark Bingham a fondat și a fost președintele Grupului Mark Bingham,

o firmă specializată în relații publice, situată în San Francisco. El iniția oameni în arta relațiilor cu publicul. Thomas Burnett a fost un om care soluționa probleme. Atunci când își pune în minte să rezolve ceva dificil, găsea întotdeauna o soluție.

Acești patru oameni nu se cunoșteau înainte să urce la bordul avionului cu numărul 93. La 9:58 AM, cei patru i-au adunat pe toți ceilalți pasageri. Acțiunea era absolut necesară. „Sunteți pregătiți?”, a întrebat Beamer. „Să-i dăm drumul!” Împreună, acești patru oameni au luptat împotriva terorismului pentru apărarea libertății. Teroriștii nu știau ce anume i-a lovit. Acești americani nu s-au lăsat învinși.

Familia lui Larry Miller a lucrat aceleași 2300 de pogoane de pământ ale fermei lor din Midwest încă din anii 1700. Nu își permiteau să angajeze un ajutor, așa că aceasta era afacerea familiei. Recolta din 2001 fusese generoasă. Fiul lui Larry, Jerry, împreună cu soția lui, Jennifer, au avut primul lor copil, un băiat pe care l-au numit Brody. Toți erau în extaz.

Dar până în luna august, Brody s-a îmbolnăvit foarte grav. Suferea de o boală rară – un hemangiom. Jennifer a stat cu el la spital în St. Louis. Jerry a rămas să lucreze terenurile, împreună cu tatăl său, până la sfârșitul lunii octombrie, după care a fost nevoie și de el la spital. Larry l-a încurajat să se ducă.

Larry a continuat să muncească pământul cât de repede a putut, pentru că porumbul și semințele de soia ar fi putrezit dacă nu erau culese la timp. La momentul respectiv, Larry mai avea foarte puțin timp la dispoziție și foarte mult de muncă, lucru care îl îngijora. De-a lungul anilor, el nu a ezitat niciodată să ofere sprijin acelor care aveau nevoie. Singura lui problemă era să învețe să accepte ajutor din partea celorlalți.

Vecinii lui au insistat totuși și s-au unit, terminând lucrul foarte rapid. El i-a întrebat cum îi poate răsplăti pentru ajutorul acordat. Aceștia i-au răspuns: „Deja ai făcut-o“. De Ziua Recunoștinței, în acel an, au mulțumit lui Dumnezeu pentru vindecarea lui Brody, pentru încă un an cu recolte bogate și pentru faptul că atunci când întinzi o mână de ajutor unei persoane care are nevoie de ea, brațele ți se deschid pentru a primi, de asemenea, ajutor.

• Când ne asumăm responsabilitatea

Bill Nelson se ocupa de menținerea clădirilor școlilor publice din Chicago. A inițiat câțiva pași, obținând o donație de 500 de locuri abia folosite la cinematograful Marcus. Școala nu avea fonduri suficiente pentru o renovare completă, așa că, atunci când Nelson a observat sutele de scaune ținute în depozit, a vorbit cu directorul teatrului despre ele. Acesta a fost foarte bucuros să le doneze școlii publice. Școala a subvenționat restul lucrărilor de renovare, iar echipa condusă de Nelson a făcut aproape toată treaba. Nimeni nu l-a obligat să facă aceste lucruri. El a observat o necesitate și a rezolvat-o.

Dacă ne gândim la acest lucru, fiecare dintre noi are o parte altruistă care nu ne părăsește nicicând. Scriitoarea Mary Schmick și-a amintit povestea mătușii ei, Christine, care murise recent, la vârsta de 92 de ani. Familia sa a crezut mult timp că ei îi plăcea gâtul de pui, pentru că de fiecare dată când se servea pui la masă, ea lua gâtul. Toate acestea se întâmplau în timpul Marii Crize. Mai târziu, când a fost întrebată de ce făcea acest lucru, ea a răspuns: „Îl uram, însă nu era decât un singur pui și mulți oameni care trebuia să mănânce.“ Ea a înțeles că cineva trebuie să mănânce gâtul, așa că s-a decis să

spună tuturor că îi place. Evident, mătușa Christine a influențat o mulțime de oameni pentru mult timp.

• Când suntem conștienți de propriile acțiuni

Era 1960. Trecuse doar o lună de când doctorul Frances Kelsey se afla pe postul de medic ofițer și, la vârsta de 41 de ani, i-a fost dată sarcina de a testa medicamentul Thalidomide pentru aprobare. Toată lumea se aștepta ca procesul fie mai mult o formalitate. Dar ea s-a arătat îngrijorată de rezultatele clinice propuse de compania producătoare. A simțit că era mai mult o poveste probatoare decât un studiu clinic bine făcut. De aceea, Kelsey a refuzat să-și dea acordul de distribuție a produsului.

Refuzul a salvat mii de oameni în Statele Unite de la deficiențe severe ale nou-născuților, așa cum au apărut în țările în care medicamentul a fost aprobat. Astfel, ea și-a câștigat recunoașterea internațională.

Nu a fost deloc ușor să țină piept companiei de medicamente, destul de puternică la vremea aceea. Refuzând să își schimbe decizia, reprezentantul farmaceutic al firmei s-a plâns superiorului lui Kelsey, spunând că nu este rațională și că irosește timp prețios. Ei erau foarte nerăbdători să lanseze medicamentul pe piață.

Dar Kelsey era de neclintit. A continuat să ceară informații clinice mai multe și mai precise despre medicament, încetinind testarea. A observat că medicamentul poate trece de la mamă la copil prin placentă, lucru confirmat și de un medic german. Ulterior, produsul a fost retras de pe piață și în celelalte țări. Însă era prea târziu. Mai mult de 10.000 de copii din 46 de țări s-au născut cu defecte cauzate de Thalidomide.

Cu modestie și pasiunea caracteristică, a acceptat premiul președintelui pentru Servicii Civile Distinge,

cel mai mare onor civil din anul 1962. A fost, de asemenea, inclusă în Holul Faimei al Femeilor Naționale, în Seneca Falls, New York, în anul 2000.

- Când alegem adevărul în defavoarea decepției

Fiți atenți la aceia
care invocă amendamentul 10
pentru satisfacerea
propriilor interese.

După ce a terminat liceul, Ron Santo a fost considerat cel mai bun jucător de baseball din statul Washington. În 1959, la vârsta de 18 ani, a semnat un contract. Chiar înainte de a pleca de acasă, și-a făcut un examen medical. Rezultatele testelor de urină au arătat însă că avea o cantitate mare de zahăr în sânge, un semn de diabet. Evident, el a vrut să știe dacă mai poate juca baseball. Doctorul s-a îndoit de posibilitățile lui de a trece de primul sezon al ligii mici. Dar Ron știa că motivația lui de a ajunge în marea ligă îl va purta mai departe.

Santo a descoperit că efectele pe termen lung ale diabetului pot fi devastatoare și că speranța de viață este, în medie, de 25 de ani. Se temea că ar putea muri la 43 de ani, dar era convins că, ajutat de un regim alimentar corespunzător și de exerciții speciale, va reuși să supraviețuiască. Între timp, dacă nivelul glicemic scădea, putea bea un suc de portocale sau mânca o bomboană.

În iunie, 1960, Cubs l-a luat pe Ron Santo în liga mare. El își administra insulina pe ascuns, temându-se că, dacă membrii echipei ar fi aflat, l-ar fi putut trimite

înapoi în liga mică sau chiar să-l scoată din lumea sportului. Deoarece aparatul de măsurare al glicemiei era încă primitiv, exista teama și riscul unei come diabetice.

În 1963, Santo a intrat în echipa vedetelor și a fost numit căpitanul ei. În acel moment, a simțit că trebuie să le spună antrenorului și colegilor săi despre boală. Le-a oferit detalii, însă cu rugămintea ca informația furnizată să nu părăsească acea încăpere. Până în 1971, publicul nu a aflat nimic despre toate acestea. Când echipa s-a decis să îl onoreze cu o zi specială Ron Santo, el a cerut ca donațiile să meargă spre Fundația de Diabet Juvenil.

Santo este un model pentru cei care suferă de diabet, iar maratonurile anuale organizate în numele lui reușesc să strângă milioane de dolari donați cercetării. Starea lui de sănătate nu s-a deteriorat până la vârsta de 60 de ani, când a fost nevoit să se opereze de câteva ori, iar problemele de circulație au impus amputarea ambelor picioare. Viața lui Rob Santo este o siglă luminoasă pe care scrie: „Nu vă opriți din folosirea darurilor pe care Dumnezeu vi le-a lăsat. Nu vă dați înapoi de la împlinirea visurilor personale.”

- Atunci când meritul este împărțit

Aproape tot ce am făcut
a fost copiat după alții.

SAM WALTON,
fondatorul Wal-Mart.

Unul dintre cele mai potrivite exemple de beneficiu adus prin împărțirea meritului este campioana NBA, din 2003, echipa San Antonio Spurs. David Robinson,

starul longeviv al echipei, i-a urat bun venit lui Tim Duncan cu câțiva ani înainte, ca fiind noul marcator, cel care ținea echipa în picioare și jucătorul despre care s-a scris cel mai mult. Cei de la Spurs au avut diverse conflicte interne, dar în vestiar, și nu în fața presei.

Steve Kerr deține 5 inele de campion NBA după 15 sezoane, fiind cel mai bun aruncător de 3 puncte al ligii din toate timpurile. Mulți sunt de părere că în curând va fi un bun antrenor. Kerr vorbește despre Duncan ca fiind altruist și „incredibil de modest”.

Robinson, un om cu bun-simț atât pe teren, cât și în afara lui, a absolvit Academia Navală a Statelor Unite. El va lăsa la o parte cariera de profesionist pentru a-și satisface obligațiile militare, donând recent 10 milioane de dolari pentru construirea unei școli pentru copiii dezavantajați din San Antonio. De curând, a fost inclus în Holul Faimei pentru Sportivi Filantropi Mondiali.

Când e aclamat de fani și de colegii de echipă pentru jocul extraordinar sub tensiune, Kerr este foarte sincer cu privire la rolul său: „Am alături jucători mult mai talentați decât mine”, spunea el. „Dacă au nevoie de mine, voi fi acolo pentru ei.” Acestea este modul în care se câștigă încrederea și se construiește succesul în echipă.

• Când suntem nevoiți să o luăm de la capăt

John Madden este unul dintre cele mai cunoscute nume în fotbal. Recordul lui de 103-32-7, realizat în 10 sezoane, este al doilea după cel al lui Vince Lombardi. De asemenea, a ajuns la victoria cu numărul 100, mai repede decât oricare alt antrenor din istoria NFL.

Cariera de jucător a lui Madden s-a sfârșit cu o rană capătăată pe terenul de joc, în timp ce juca pentru echipa

Eagles (Vulturii). În loc să renunțe, el a petrecut mult timp lângă Norm Van Brocklin, pentru a învăța secretele jocului pe care le putea folosi ulterior, în cariera sa ca antrenor. Cei doi s-au întâlnit frecvent în timpul sezonului din 1959, iar Madden privea, asculta și învăța.

Madden a acceptat câteva poziții inferioare de antrenor pentru a-și asigura cunoștințele de bază. El știa că experiența este cel mai bun profesor. A antrenat echipe universitare înainte de a deveni cel mai tânăr antrenor-șef din istoria fotbalului american din toate timpurile.

Jim și Mary Lou Beers s-ar putea să nu se încadreze în tiparul de cuplu căsătorit, dar ei sunt extraordinar de fericiți și îndrăgostiți. Căsătoriți din 1964, dragostea lor încă răzbate, în ciuda dificultăților întâlnite pe parcurs. Mary Lou a născut două fete, dar când era însărcinată cu a treia, a căzut, în luna a șaptea, pe scări și și-a rupt ambele picioare. Ulterior, a avut nevoie de o lungă perioadă de odihnă la pat. Neajutorarea și toatala dependență de Jim a făcut-o să realizeze cât de recunoscătoare este că el s-a ridicat la așteptările ei.

În 1971, Mary Lou a rămas din nou însărcinată, când Jim a plecat la o întâlnire de afaceri și a sfârșit la camera de urgență a spitalului. Suferise un atac cerebral, fiind găsit leșinat în mașina personală. Doi ani mai târziu, în timpul operației, a avut cel de-al doilea atac, mult mai sever decât primul. Aproape că a paralizat total și, fiind ținut în viață de către aparate timp de trei luni, ei au găsit în final o cale de comunicare prin semne ale mâinii. Abia după un an s-a putut întoarce acasă. A slăbit foarte mult în această perioadă.

Jim avea nevoie de îngrijire constantă, pe care Mary Lou nu a ezitat să i-o ofere. La început, copiii s-au simțit neglijăți, dar au ajuns să înțeleagă. Singurul lor fiu, Jimmy, în prezent un jucător profesionist de golf,

glumea zicând: „Tatăl meu a fost tatăl perfect – nu a țipat niciodată la mine când eram cu crosa în mână.” Până în 1975, Jim și-a dorit să fie acel soț iubitor și devotat pe care soția lui îl merita, iar Mary Lou era pregătită pentru o perioadă de liniște. Să cineze mult mai des în oraș s-a dovedit a fi o provocare plăcută. Călătoriile erau un lucru dificil de realizat, dar nu imposibil. Mai apoi, s-a întâmplat un lucru care a surpins pe toată lumea, chiar și pe ei – Mary Lou a rămas însărcinată cu al cincilea copil.

Mesajul familiei Beers este: „Dragostea poate trece peste orice. Căsnicia și angajamentul merg mult mai departe decât zilele comode ale tinereții și sănătății.” Mary Lou îi sfătuiește pe cei tineri să privească dincolo de aparențele superficiale, să vadă oamenii așa cum sunt ei în realitate, să îi iubească și să îi accepte pentru ceea ce sunt.

Recent, conducerea liceului la care a învățat Mary Lou a inclus-o în propriul Hol al Faimei, iar Jim a fost cel care a prezentat-o în cadrul ceremoniei cu următoarele cuvinte: „Dacă aș încerca să vă spun tot ceea ce înseamnă soția mea pentru mine, mi-ar lua o viață întreagă.” Uitându-se drăgăstos la ea, a ridicat un trandafir roșu și a spus: „Mary Lou, acest mugur este pentru tine. Te iubesc.”

9

Nu e nevoie să vă răzbunați

Oamenii modești nu simt nevoia să își păzească spatele

Nevoia de răzbunare este o dovadă a propriei înfrângeri. Acest lucru ne constrânge să ne petrecem mult timp încercând să-i pedepsim pe ceilalți, în loc să ne concentrăm asupra îmbunătățirii propriei persoane. Ne face defensivi și resentimentali. Generează motive nerostite pentru ca oamenii să reziste concluziilor și recomandărilor noastre. Ne împiedică să fim un membru activ al unui grup. Blochează drumul spre avansare. Ne împiedică să vedem bunătatea oamenilor și laturile pozitive ale situațiilor controversate.

Nu poți motiva oamenii
aprinzând un foc sub ei,
trebuie să aprinzi flacăra în ei.

Oamenii modești pot merge mai departe fără sentimente de răzbunare și fără a-și plânge singuri de milă, pentru că:

- Sunt sensibili la greutățile altora.
- Respectă diversele talente.
- Își recunosc vulnerabilitatea.
- Recunosc abilitățile celorlalți.
- Sunt protejați de aceia pe care îi ajută.
- Sunt de încredere.
- Suportă respingerea.
- Își dezvoltă abilitățile.

Oamenii modești sunt mai capabili să înțeleagă nevoile celorlalți, pentru că:

- Sunt sensibili la greutățile altora

Dorothea Dix (1802-1887) și-ar fi putut petrece întreaga viață opunându-se cu înverșunare discriminărilor de care s-a lovit, din cauză că era femeie. Faptul că nu a putut deține o proprietate, nu a putut vota sau intra în Camera Legislativă nu a oprit-o din menirea ei de a-și dedica viața celorlalți. Energia sa neostenită și perseverența caracteristică sunt de neîntrecut în stabilirea tratamentului pentru cei bolnavi psihic.

Influențată în primă fază de predicile tatălui ei care a fost preot metodist, bunica ei bogată i-a asigurat profesori care să o ajute să învețe. La vârsta de 14 ani, și-a convins bunica să plătească pentru o școală gratuită pentru cei săraci. Dix a înregistrat metodele ei efi-

ciente într-un manual care a ajutat foarte mulți oameni, fiind editat timp de 70 de ani.

După munca ei cu acei copii loviți de sărăcie, la vârsta de 34 de ani, a devenit preocupată de situația critică a adulților cu boli psihice. În acele zile, în care nu avea cine să-i îngrijească la domiciliu, erau ținuti în aziluri sau închisori. Închiși în celule sau cuști, erau lăsați adesea fără căldură și victimizați de criminalii cu care împărțeau camera. Incapabilă, ca femeie, să intre în Camera de Legislatură din Massachusetts, ea a luat legătura cu diverși membri ai acesteia, povestindu-le despre condițiile oribile despre care aflase. Cuvintele ei erau pline de viață: „Vin aici înaintea legislaturii din Massachusetts să vă declar condițiile mizere, dezolante și proscrie... dacă v-am inspirat durere în vreun fel și v-am mișcat cu ororile care se întâmplă, a fost ca să înțelegeți suferința pe care dumneavoastră aveți puterea să o alinați și să vă grăbiți a ușura viața victimelor barbariei legalizate.”

A trăit pentru a vedea luând ființă un azil federal și 32 de aziluri civice umanitare, cărora le-au urmat altele peste 100. Datorită faptului că a devenit cunoscută în Washington D.C., a fost aleasă să supravegheze asistentele din zonele militare în timpul Războiului Civil.

- Respectă diversele talente

Mel Renfro nu a avut parte de o copilărie prea fericită. Chiar și astăzi, tot ce face este pentru a ajuta copii provenind din familii sărace. Mai mult, el își donează timpul celor 20 de centre de caritate în cadrul cărora activează. Sportul a reprezentat scara lui de urcare economică. A fost pasionat de fotbal încă de mic copil.

Până la liceu, a câștigat tot ce se putea la nivelul orașului și al statului. Devenise deja cunoscut.

Dar a continuat să fie modest. El știe că fiecare are diverse talente și le recunoaște, însă nu consideră că acest lucru îl face o persoană mai bună decât ceilalți. Renfro a fost ales Omul Americii în fotbalul din colegiu, în anii 1961, 1962 și 1963. Ca profesionist, a jucat pentru echipa Dallas Cowboys din 1964 până în 1977. A reușit să intre în topul 10 al profesioniștilor NFL, fiind inclus în Holul Faimei în 1996. Concluzia lui Renfro: „Câteodată, când ești împins mai departe decât ai ajuns vreodată, înțelegi că poți îndeplini lucruri pe care nu ți-ai imaginat niciodată că le poți face.”

- **Își recunosc vulnerabilitatea**

Recunoașterea
unei greșeli *definește*.
Nerecunoașterea
unei greșeli *neagă*.
Minciuna cu privire
la o greșeală **distruge**.

Harriet Rubin a învățat multe lucruri de la Jay Chiat. Acesta i-a împărtășit secretul că protejează oamenii de anumite telefoane. El sună secretarele spunând că este doctorul domnului X și că are rezultatele analizelor lui. Domnul X preia, inevitabil, telefonul. Din păcate, Chiat primise cândva un telefon similar, dar era adevărat. În momentul acela a devenit unul dintre aceia care se consideră foarte puternici și își dau seama că sunt lipsiți de

putere în anumite situații. Concluzia lui Rubin a fost aceea că este inutil să-ți trăiești viața încercând să eviți lucrurile rele.

Oamenii care caută putere conduc cele mai grele vieți. Decât să aleagă confortul, ei dau piept cu obstacolele. Examinându-și întreaga viață și nu numai acțiunile întreprinse, conștientizează că pot face față durerii și pierderilor, pentru că își îmbrățișează propriul destin și nu-l evită. A trăi cu aceste dificultăți reprezintă o oportunitate de a accepta provocările și de a le învinge.

- **Recunosc abilitățile celorlalți**

Andrew Carnegie (1835-1919) a venit în Statele Unite ca un scoțian falit și imigrant. Până la vârsta de 33 de ani, a devenit un om de afaceri prosper, dar a vrut să realizeze mai mult decât să strângă bani. Și-a dorit să fie în stare să creeze instituții care să îi ajute pe oameni să devină cât mai buni.

Carnegie nu a vrut să moară cu averea intactă, așa că a lăsat o mare parte familiei sale, dar o și mai mare parte corporației care îi purta numele, o fundație ridicată în 1911, și funcționând în forță și astăzi. Fondurile erau menite să creeze Holul Carnegie, Institutul Carnegie, Comisia de Fonduri Eroice Carnegie, Universitatea Carnegie-Mellon și peste 2800 de biblioteci publice. De ce? Întrucât Andrew Carnegie era de părere că ignoranța este cel mai aprig dușman al celor săraci.

Cu toate acestea, el a evitat acordarea de merite pentru realizările lui, oferindu-le oamenilor care l-au ajutat. El era convins că „trebuie să capturezi și să nu lași să scape inima unui om înainte ca mintea lui să facă ce are de făcut”. Convingerile sale altruiste erau atât de puternice, încât și-a scris singur epitaful: „Aici se

odihnește un om care a fost ajutat în acțiunile sale de oameni mult mai buni decât el.”

- **Sunt protejați de aceia pe care îi ajută**

În 1917, Harry Truman era comandantul unei unități militare la doar 33 de ani. A reușit să obțină sprijinul oamenilor săi spunându-le că el este la conducere și că va munci cât de mult va putea. Au ajuns în primele rânduri pe frontul de bătălie din Franța, luptând împreună în Primul Război Mondial. Până când Germania a capitulat, erau deja cea mai bună unitate a regimentului.

După aceasta, Truman a fost senator al Statelor Unite, vicepreședinte și apoi președinte după ce Franklin Roosevelt a murit, în 1945. Truman a insuflat loialitate membrilor personalului, ținând cu adevărat la ei. Cu toții i-au recunoscut atitudinea plină de compasiune. El, personal, a vizitat bucătăria pentru a le mulțumi celor de-acolo.

A fost primul senator care a primit propria cheie de acces în clădirea Casei Albe înainte de ora începerii programului. Motto-ul său: „Dă tot ce poți!”

- **Sunt de încredere**

Repetarea
unei minciuni nu
o va transforma în adevăr.

Cercetările arată că modestia este factorul cheie în clădirea încrederii. A fi în stare să admiți nesiguranța sau greșeala hrănește sprijinul. Colegii de muncă vor crede atunci: „Pot avea încredere în tine. Nu mă vei înșela.” De regulă, acei oameni de încredere sunt și cei mai competenți, fiind văzuți ca niște buni colaboratori și nu ca niște competitori.

A-ți admite propriile greșeli poate fi jenant, dar, pe termen lung, îți va îmbunătăți reputația. De cele mai multe ori și cei mai aprigi critici pot fi câștigați atunci când nu încerci să te dezvinovățești, pentru că îți poți concentra atenția asupra creării unui viitor strălucit, trecând peste gafele făcute anterior. Avantajul ar fi că poți duce discuția mai departe, depășind momentul greșelii efectuate și trecând la alte subiecte.

Cu toții facem erori. Prin recunoașterea lor, oamenii vor fi mai înțelegători, în loc să fie furioși că ați mințit sau că ați încercat să ascundeți eroarea. Dacă admiteți că ați greșit și explicați ce anume a mers prost, este ca și cum ați dezlipi un plasture. Cu cât o faceți mai repede, cu atât doare mai puțin. Apoi încheiați cu o notă înaltă. Treceți elegant și sincer de la problemă la soluție și concentrați-vă pentru a învăța din greșeli, folosind această întâmplare drept exemplu pentru viitor.

- **Suportă respingerea**

Pionierul în baseball, Branch Rickey, a realizat o schimbare majoră în acest joc. Deoarece era convins că jucătorii buni sunt oameni de caracter atât pe teren, cât și în afara sa, a instituit un nou sistem care să îi permită să evalueze maturitatea și potențialul jucătorilor din Liga Mică.

După ce a petrecut multe ore încercând să determine abilitatea lui Jackie Robinson de a suporta insultele și

discriminarea rasială, Rickey l-a angajat pentru a fi primul jucător de culoare din Liga Mare. Rickey a fost un fel de tată spiritual pentru Robinson timp de mulți ani, în care amândoi erau criticați zilnic.

Afirmația lui cu privire la Robinson denotă combinația lui rară de modestie, prietenie și spirit de conducător. „Nu este nimeni de partea noastră”, i-a spus el. „Putem câștiga doar dacă reușim să convingem lumea că fac asta, pentru că ești un jucător excelent și un om de valoare”. Robinson avea, într-adevăr, amândouă calitățile, iar moștenirea lui Rickey este de neîntrecut.

Editorialista Mary Shmick oferă un sfat excepțional: „Amintește-ți complimentele și uită insultele.”

• Își dezvoltă abilitățile

Muhammad Yunus, un economist care s-a întors în patria lui de baștină, Bangladesh, după ce a obținut diploma în Statele Unite, a înțeles că ceea ce preda el nu rezolva marile probleme ale țării lui – sărăcia, foamea și inaniția. A făcut tot posibilul să îi înțeleagă pe oamenii săraci și ce anume îi determina să fie atât de vulnerabili la foame.

De la fondarea băncii Grameen, în 1983, au fost oferite aproape 4 miliarde de dolari în împrumuturi, pentru 2,6 milioane de oameni. În mod remarcabil, 98% din totalul datoriilor a fost deja returnat. 5% dintre aceia care au împrumutat bani reușesc să scape de sărăcie în fiecare an. În prezent, multe țări urmează acest exemplu cu succes. El a văzut ce puține lucruri a trebuit să facă pentru a-i ajuta pe unii oameni să iasă dintr-o situație proastă ce se perpetua – cu o mică sumă de bani, 27 de dolari, unii au reușit să își schimbe viața.

Yunus nu a făcut decât să își ia responsabilitatea de a face legătura dintre oamenii săraci de la sate și bancă. I-a luat aproximativ șapte ani pentru a reuși să obțină permisiunea de a-și înființa propria bancă independentă, care are, în prezent, peste 1000 de sucursale și mai mult de 11.000 de angajați. Acordând încredere unor oameni pe care alte bănci îi respinseseră, un singur om a reușit să schimbe viețile milioaneilor de oameni.

Poți pătrunde
în mintea mea doar
cu propria permisiune.

10

De ce sunt egocentricii singuri

Mesajul egocentricilor
este întotdeauna același:

Hei, tu,
treci înapoi în umbră.

Până la un anumit punct, toți liderii sunt conduși de propriul ego. Ei au dorința aprinsă de a merge mai departe pentru a întâmpina nevoi și a realiza diverse lucruri. Hazardul intervine atunci când acea necesitate devine atotconsumatoare, în toate locurile și circumstanțele. Această constrângere îi poate forța la un stil de viață ce rezultă într-o singurătate autoimpusă. Ajung să creadă că ei sunt singurul lucru de care au nevoie, că dependența de ceilalți constituie un semn al slăbiciunii, că încrederea este acordată în mod eronat.

Oamenii modești
supraviețuiesc
atât celor capricioși,
cât și celor egocentrici.

Egocentricii sunt singuri, pentru că nu își pot satisface nevoia de atenție:

- Egocentrismul îi izolează.
- Nimeni nu vrea să îi ajute.
- Majoritatea realizărilor lor este superficială.
- Vanitatea lor îi alungă pe posibili susținători.
- Nu arată apreciere nimănui.
- Refuză să fie compătitori.
- Consideră că a-și recunoaște greșelile este un semn de slăbiciune.
- Ambițiile lor depășesc realitatea.

Oamenii modești, pe de altă parte, găsesc satisfacție și chiar bucurie în a acorda atenție nevoilor celorlalți.

Ei înțeleg că eficiența egocentricilor este limitată întrucât:

• Egocentrismul îi izolează

Modestia nu este vanitate deghizată. Ci sentimentul veritabil că suntem amândoi la fel de importanți, nu numai eu. Este impulsul de a întreba, de a consulta și de a fi de folos. Persoanele modeste sunt altruiste în mod instinctiv, dar înțeleg în mod înțelept latura negativă a vanității. Ei au văzut cum oamenii de tipul *Eu întâi* sunt lăsați singuri. Ei cunosc sentimentul pe care-l ai atunci când cauți voluntari și nu găsești. Ei apreciază cât de repede fac trei oameni un lucru în comparație cu timpul care îi e necesar unui singur om de a realiza același lucru.

Din ce în ce mai mulți oameni de afaceri de succes combat izolarea folosind sfaturi din exterior pentru a reuși să evalueze noi proiecte sau a analiza cauzele unor rezultate slabe. Ei nu ignoră părerile angajaților,

dar caută o opinie obiectivă de la oameni fără o legătură directă cu situația în cauză. Acesta este un rol pe care am fost rugat să îl ocup de 30 de ani încoace. Procesul a avut succes de fiecare dată când clientul a fost dispus să-și controleze impulsurile egocentrice.

Câteodată directorii și patronii previn izolarea folosind egalitatea în companii pentru analizarea unei probleme cu care se confruntă. Ei conferă celorlalți puterea, autoritatea și ego-ul lor, obținând astfel o verificare reală și o perspectivă proaspătă. Acest lucru demonstrează, de asemenea, că nu se privesc ca fiind omnipotenți.

Actorul Harrison Ford a jignit multe vedete contemporane, afirmând că activitatea lui este o dexteritate și nu un talent. Chiar a renunțat la actorie pentru 12 ani și s-a apucat de dulgherie, pentru a-și putea câștiga pâinea. A intrat în actorie, la început, nu pentru faimă sau avere, ci pentru că, spunea el, „nu era priceput la nimic altceva”. Această lipsă de pretenții și reacție la respingerea unora l-a făcut capabil să reziste timp de 15 ani, până când s-a putut întreține ca actor.

• Nimeni nu vrea să îi ajute

Fiecare problemă ridică trei întrebări: ce trebuie făcut, când și de către cine. Cel mai prost răspuns pe care îl poate da un lider este: „Dacă eu nu pot să îl fac, înseamnă că nu poate fi făcut.” Pentru a preveni riscul de a deveni copleșiți, conducătorii trebuie să își aleagă, învețe, motiveze, răsplătească și să folosească oameni ale căror abilități le suplinesc pe ale lui. Atunci când mesajul constant este: „Ești implicat doar pentru că nu am timp să o fac singur”, oamenii vor fi foarte încântați să își vadă șeful depășit de situație și eșuând. Atunci când cred că pot fi înlocuiți cu ușurință de niște mașinării, ei

fac tot posibilul ca decizia să eșueze. Dacă sunt de părere că cel mai bun efort al lor nu este îndeajuns de bun, vor căuta modalități de a-l pune pe șef într-o lumină proastă. Când nu se simt apreciați, vor încerca să determine compania să dea greș.

• Majoritatea realizărilor lor este superficială

Otto (Bob) Nottle Mann a fost ales președinte al Inland Steel, una dintre cele mai prospere companii din Statele Unite. Atunci când s-a pensionat, în 1987, s-a decis să își dedice timpul organizațiilor non-profit. Timp de 9 ani, a servit ca om de stat al Serviciilor Executive din Chicago, care angajează foști directori în scopul de a-i învăța și ajuta pe liderii asociațiilor de caritate. A condus, de asemenea, o strângere de fonduri de 1 milion de dolari și a fondat o instituție pentru districtul școlar local. Motivul lui era unul simplu: „Să ofere înapoi tot ce poate”.

Cel ce primește
este ajutat. Cel ce oferă
este binecuvântat.

Pe de altă parte, aceia care se lasă conduși prea mult de ego sunt atât de ocupați să atragă atenția, încât nici nu observă nevoile celorlalți. Cel mai bun exemplu în acest sens este acela al așa-numiților lideri care se pripesc să învinuiască pe cineva de fiecare dată când apare la televizor o victimă sau un director de companie sau un patron ce se preface a fi sincer și interesat de

problemele personale ale angajaților. Cel mai bun sfat pe care vi-l pot da este: „Afecțiunea nu poate fi mascată – dacă nu crezi sau simți lucrul acesta – nu o spune!”

- **Vanitatea lor îi alungă pe posibili susținători**

Vanitatea expusă la extrem de oameni puternici dă câteodată rezultate de scurtă durată. Pe o perioadă mai lungă totuși, apar multe probleme, fiindcă:

1. Se cere un efort supraomnesc pentru a reuși să oferi răspunsuri la întrebările tuturor.
2. „Complexul de erou” iese la suprafață mai ales atunci când greșelile devin evidente.
3. Fără o divizare a puterii nu există o împărțire a responsabilității pentru soluționarea problemelor.
4. Autenticitatea este pusă la îndoială atunci când oamenii văd, în mod repetat, dovezi ale unui comportament de tipul *Eu întâi*. Concluzia lor este: „Acel om are nevoie mai mare de recunoaștere și laudă decât de mine și de ajutorul meu sau chiar de a obține rezultatele de care organizația are nevoie.”
5. Atunci când liderii sunt judecați drept egocentrici și superficiali, orice vor cere de la angajați va părea suspect. Oamenii nu știu dacă instrucțiunile primite sunt priorități reale sau un capriciu personal.
6. Soluțiile găsite se limitează la ceea ce vor ei și nu la cum stau lucrurile în realitate.
7. Încrederea lipsește acolo unde ordinele și instrucțiunile sunt deasupra investigării, documentației și testării.

- **Nu arată apreciere nimănui.**

Rugăciunea mea

*Atunci când vreau să dorm
Și îl rog pe Dumnezeu să mă
păzească
Îl rog, de asemenea, să nu mă
lipsească
De dragostea lui nemărginită.*

*Astfel, când văd că cineva suferă,
Știu că trebuie să fac ceva,
Să împărtășesc darurile ce mi-au fost
date
Dacă vreau să am un loc în Rai.*

- **Refuză să fie compătitori**

**Sunteți la fel de bun
ca și ultima persoană
cu care v-ați întrecut.**

JACKIE JOYNER-KERSEE,
medaliată olimpică,
deținătoare de recorduri mondiale.

Un tânăr pe nume Kurtis aranja rafturi într-un magazin alimentar, când a auzit vocea unei casierite strigând după ajutor. Din moment ce Kurtis aproape își terminase treaba, a răspuns la apel. Când s-a apropiat de ea, i-a văzut zâmbetul și a înțeles cât de frumoasă era domnișoara de la casă. A fost dragoste la prima vedere.

S-a uitat la ecusonul ei. O chema Brenda. A observat că merge pe jos înspre casă. Ziua următoare s-a oferit să o conducă. Ea a acceptat. A întrebat-o dacă o mai poate vedea. Ea l-a refuzat, era imposibil – avea doi copii. El s-a oferit să plătească pentru o baby-sitter și ea a acceptat imediat. Când a ajuns la ușă, ea i-a spus că nu poate ieși, căci dacă o lăsase baltă. Kurtis a sugerat să își scoată și copiii în oraș. După lungi ezitări, l-a invitat în casă pentru a-i cunoaște.

Fiica ei era foarte drăguță, după care Brenda l-a adus pe cel mic, într-un scaun cu rotile. I-a explicat că se născuse cu sindromul Down. Kurtis a insistat să afle de ce copiii nu pot ieși afară. Brenda era șocată. Majoritatea bărbaților ar fi fugit de o femeie cu doi copii, mai ales când unul dintre ei avea dizabilități. Asta făcuse și fostul ei soț – dar nu și Kurtis.

În acea seară au scos copiii la cină și la film. Atunci când fiul ei avea nevoie de ceva, Kurtis era acolo să îl ajute. Când a trebuit să meargă la toaletă, Kurtis l-a ridicat, l-a dus și l-a întors în scaunul cu rotile. Amândoi copiii l-au îndrăgit. Până la sfârșitul acelei seri, Brenda s-a decis că își dorește să își petreacă restul vieții alături de el. Un an mai târziu s-au căsătorit. El a adoptat ambii copii și au mai făcut doi. Domnul și doamna Kurt Warner locuiesc astăzi în St. Louis, unde el și-a găsit un loc printre cei mai de seamă jucători din Super Bowl, anul 2000. Kurt a fost cel mai valoros jucător.

• **Consideră că a-și recunoaște greșelile este un semn de slăbiciune**

Cei mai slabi lideri trăiesc cu speranța că slăbiciunea lor va fi ori nedescoperită, ori ignorată. În ambele cazuri, se înșală. De asemenea, demonstrează lipsă de respect față de inteligența celor cu care lucrează. Decât să trăiți temându-vă de slăbiciuni, mai degrabă concentrați-vă pe punctele forte și lucrați la repararea elementelor negative.

Luați ca exemplu jucătorul de golf Tiger Woods. Cel mai slab punct al său era jocul pe nisip. Într-un turneu de acest tip se clasează pe locul 61. L-a oprit acest lucru de la a câștiga? Nicidecum. Woods continuă să își îmbunătățească acuratețea și distanța pentru a reuși să evite nisipul. În 1999, la British Open, unde erau cei mai mulți campioni, un singur jucător de golf a evitat toate porțiunile de nisip – Tiger Woods.

Oamenii modești își recunosc greșelile mai ușor, deoarece:

- știu că vor avea mai multă credibilitate în timp.
- consideră că criticile nu vor fi atât de aprige la adresa lor dacă nu încearcă să ascundă adevărul.
- au o șansă de a obține înțelegerea și ajutorul celorlalți.
- pot merge cu ușurință mai departe.

Cel mai bun sfat este să fiți realiști.

- nu vă păcăliți pe dumneavoastră înșivă, convingându-vă că vă puteți ascunde punctele slabe. Mai devreme sau mai târziu vor fi descoperite și vă va fi mult mai rău.

- concentrați-vă să faceți cât mai bine lucrul la care deja vă pricepeți. Nu uitați: dacă eșecul în combaterea unui punct slab duce la deteriorarea forței personale, atunci pierderea pe care o suferiți este dublă.
- selectați-vă oamenii a căror putere vă acoperă slăbiciunea, astfel încât împreună să puteți realiza ceea ce trebuie dus la bun sfârșit.

Bill Gates, fondatorul Microsoftului, preferă să vizualizeze decât să implementeze. A recunoscut acest lucru selectându-l pe Steve Ballmer în scopul de a avea grijă de planurile și obiectivele zilnice pentru o creștere continuă și profitabilă.

• Ambițiile lor depășesc realitatea

Ambiția este, incontestabil, o cărămidă esențială în construirea succesului. Dar atunci când depășește bunul-simț și constrânge la acte zilnice de eroism, progresul încetinește, iar oamenii buni pleacă. Cheia e de a ajuta pe fiecare în parte să aleagă exact locul în care poate funcționa cu succes. E nevoie să ne asociem cu oameni care nu simt nevoia continuă de a avea un erou protector, dar știu să își asume responsabilitatea.

Oamenilor modești le place să gândească singuri. Ei au nevoie de lideri care să le adreseze întrebările corecte, să investigheze opțiuni, să caute anumite implicații, să ceară diverse păreri, să delege și să răsplătească pe merit.

Dave Thomas a reușit să câștige inimile și stomacurile a milioane de americani. Fondatorul lanțului de hamburgeri numărul trei în țară, „Wendy's”, a fost zâmbitor, prietenos și realist timp de mai bine de 10 ani.

Foarte mulți oameni au fost întristați de moartea lui. Și-a dedicat viața nu numai vânzării de hamburgeri, dar și ajutării celor mai puțin norocoși. Popularitatea sa nu i s-a urcat niciodată la cap și s-a considerat tot timpul „un simplu bucătar de hamburgeri”.

Faptul că a fost adoptat de mic copil l-a determinat să susțină cauza adopției. A creat Fundația pentru Adopție Dave Thomas, o agenție non-profit, cu scopul de a atrage conștiința publică. A depus mărturie în fața Congresului, încurajându-i pe politicieni să stimuleze adopția. „Am realizat cât de important este pentru fiecare copil să aibă o casă și o familie care să îl iubească”, a declarat în mărturia sa, adăugând că „fără o familie, eu nu aș fi unde sunt astăzi.”

Thomas a devenit milionar la doar 35 de ani, prin cumpărarea și vânzarea acțiunilor KFC. Apoi a investit în propriul lanț de restaurante, primul fiind deschis în 1969, ulterior ajungând la fabulosul număr de 6000 în întreaga lume, cu încasări de peste 8 miliarde de dolari anual. Apărea în peste 800 de reclame pentru Wendy's, dar el insista să spună că va înceta cu publicitatea în momentul în care lucrurile nu vor mai merge. Evident, au mers.

Povestea lui despre trecerea de la sărăcie la bogăție i-a adus premiul Horatio Alger, în 1979. Thomas s-a simțit norocos că s-a născut în Statele Unite și era de părere că numai în America putea un tip ca el să aibă succes chiar și fără o diplomă de absolvire a liceului. Începuturile lui modeste l-au condus la o viață simplă, pe tot parcursul ei.

11

Gânduri de încheiere

Am ajuns la concluzia că oamenii modești pot triumfa pentru trei motive cheie:

- Apreciază mult mai mult ceea ce au.
- Nu sunt invidioși pe ceea ce au ceilalți.
- Sunt recunoscători pentru multe lucruri pe care majoritatea le ia ca atare.

Un om invidios
nu numai că dorește să aibă
ceea ce ai tu, dar vrea ca
tu să nu mai ai.

HARRIET RUBIN, scriitor.

În cazul meu:

Cupa mea se revarsă

Modestia prevalează dacă suntem
cu adevărat recunoscători.

Eu sunt recunoscător și simt nevoia
de modestie, pentru că:

1. Sunt în stare să îmi tolerez durerile.
2. Pot să văd, să aud, să vorbesc și să gândesc.
3. Sunt înconjurat de cei dragi.
4. Am câștigat respectul soției și fiicelor mele.
5. Am de făcut lucruri utile.
6. Am de mulțumit multor oameni pentru diverse favoruri.
7. Am avut oameni exemplari de la care să învăț.
8. Pot să îi ajut pe cei care au nevoie de mine.
9. Credința mea învinge obstacolele.
10. Pot să îl divinizez pe Dumnezeu în mod liber.
11. Pot să mă adresez minții mele fără frică.
12. Pot să critic guvernul fără ezitare.
13. Pot să mă alătur oricărui grup doresc.
14. Pot să îmi bazez reputația pe realizări și nu pe dependență.
15. Pot să realizez lucruri noi.

Ce puteți spune
despre dumneavoastră?

Această privire de ansamblu despre recunoștință tinde să diminueze efectele negative ale invidiei. Oamenii modești pot ignora conflictele cauzate de puterea nemărginită. Ei pot, de asemenea, evita tragedia în care egoismul deține controlul vieții.

Pentru mai multe informații
despre cărțile dr. Fritz, vizitați
www.RogerFritz.com.

Cuprins

Mulțumiri	6
Introducere	7
Capitolul 1:	
De ce aroganța este vulnerabilă	9
Capitolul 2:	
Loialitatea funcționează în ambele sensuri	20
Capitolul 3:	
Latura pozitivă a înfrângerii	28
Capitolul 4:	
Atunci când mândria merge prea departe	42
Capitolul 5:	
Cum să identificați oamenii prefăcuți	53
Capitolul 6:	
Demnitatea tăcută	62
Capitolul 7:	
Actele întâmplătoare de bunătate	74
Capitolul 8:	
Momentele cruciale ale vieții	85
Capitolul 9:	
Nu e nevoie să vă răzbunați	97
Capitolul 10:	
De ce sunt egocentricii singuri	106
Capitolul 11:	
Gânduri de încheiere	116